

Les Conséquences sociales de la Rationalisation économique et la classe ouvrière française

THÈSE POUR LE DOCTORAT

Présentée et soutenue le 2 Juin 1930, à 14 heures

PAR

Gabriel VERGEADE

Sous-Econome au Lycée Henri-IV

Président : M. PIROU, professeur

Suffragants { *MM. MAUNIER, professeur*
LESCURE, professeur

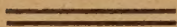
MIZERET, RINQUEBERCK & ROUVIÈRE

EDITEURS

66, rue Baudricourt, Paris — XIII^e

1930

Les Conséquences sociales
de la Rationalisation économique
et la classe ouvrière française



Les Conséquences sociales de la Rationalisation économique et la classe ouvrière française

THÈSE POUR LE DOCTORAT

Présentée et soutenue le 2 Juin 1930, à 14 heures

PAR

Gabriel VERGEADE

Sous-Econome au Lycée Henri-IV

Président : M. PIROU, *professeur*

Suffragants { MM. MAUNIER, *professeur*
LESCURE, *professeur*

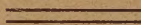
MIZÉRET, RINQUEBERCK & ROUVIÈRE

EDITEURS

66, rue Baudricourt, Paris -- XIII^e

1930

*La Faculté n'entend donner aucune appro-
bation ni improbation aux opinions émises dans
les thèses ; ces opinions doivent être considérées
comme propres à leurs auteurs.*



A la mémoire

de ma mère.

INTRODUCTION

En face de l'Europe appauvrie par la Guerre mondiale et incapable de panser seule ses plaies, les Etats-Unis d'Amérique, créanciers du monde entier, semblent aujourd'hui plus forts que jamais ne le fut — économiquement du moins — aucune puissance. A l'abri du plus sévère des tarifs douaniers, sur un territoire merveilleusement pourvu de toutes les richesses naturelles et relativement peu peuplé, ils ont élevé le phénomène de la production industrielle jusqu'au rang de dogme, de philosophie nationale ! Le « Standard of live » des classes qui, en Europe, constituent le prolétariat est, là-bas, un lien social assez fort pour faire oublier au fils de l'immigrant — quand ce n'est pas à l'immigrant lui-même — et son pays natal, et ses mœurs, et ses opinions sociales. Forts de tout cela, ils introduisent leurs capitaux dans toutes les industries européennes. Des ramifications de leurs trusts — plus ou moins camouflées en entreprises françaises, belges, allemandes... — s'installent partout et viennent faire, sur place, aux industries nationales européennes une concurrence que l'expérience permet déjà de redouter sérieusement. Aux conférences que tiennent les Gouvernements européens pour la « liquidation définitive de la guerre », ils délèguent des « observateurs », « muets » mais puissants.

Bref, cette grande nation pacifique apparaît, à l'heure actuelle, comme l'« Empire » destiné à conduire désormais le Monde.

Qui sera le maître ? interroge M. Lucien Romier ; qui imposera à l'autre ses produits et sa civilisation, l'ancien ou le nouveau monde ?

M. Léon Blum dit un jour à la tribune de la Chambre que le bâton de commandement des affaires mondiales, détenu avant la guerre par le concert des vieilles puissances européennes, était désormais passé aux mains de l'Amérique. Et cela semble vrai.

Mais que signifient ces expressions : hégémonie, commandement

après les dures leçons que la guerre et l'après-guerre ont données à toutes les grandes Nations (victorieuses ou vaincues) ? Ne convient-il pas plutôt — même en matière économique — de parler d'interdépendance, sinon de solidarité ?

Ce qui caractérise, en tout cas, la civilisation contemporaine, depuis le commencement de la Révolution industrielle (qui n'est pas encore achevée), c'est que la puissance appartient au plus riche et, dirons-nous, au plus sage : à celui qui sait mieux utiliser les conquêtes de la science et la force de la raison humaine. C'est le cas de l'Amérique actuelle.

Il ne s'agit donc pas de comparer une civilisation à une autre, mais de voir si les méthodes américaines, qui constituent le facteur de progrès technique et économique que l'on sait, sont également susceptibles de nous apporter le progrès social.

Car la France a besoin et de progrès économiques et de progrès sociaux.

Elle doit d'abord achever la reconstruction de ses régions dévastées par la guerre. Notre empire colonial attend l'outillage qui lui permettra de mettre en valeur ses immenses richesses (il est certain que nos sujets indigènes de l'Afrique du Nord et, aussi, les colons français, accueilleront avec beaucoup d'enthousiasme les visiteurs du centenaire si les courriers de luxe qui les transporteront étaient suivis d'une flotte de cargos chargés de charrues et de tracteurs solides et bon marché !). Notre propre réseau ferré et routier, nos ports ont également grand besoin d'être modernisés.

Il faut aussi se souvenir que le seul moyen de payer nos dettes est d'arriver à exporter une quantité suffisante de produits manufacturés.

Enfin, la France doit avoir désormais une politique sociale vraiment réalisatrice car le pays tout entier sent la nécessité pressante de resserrer les liens qui unissent les diverses classes de la Nation et désire ardemment le progrès social. Mais où trouver les richesses nécessaires ? Dans une meilleure organisation de la production, répondent les rationalisateurs ; dans la suppression de l'effroyable gaspillage de matières, de temps et de forces de travail humaines et naturelles que vous, peuple le plus économe de la terre, commettez tous les jours en travaillant ! Il ne s'agit pas de comparer civilisation américaine et civilisation française, il s'agit de savoir si vous voulez suivre la marche du progrès, vous qui avez été si longtemps à la

tête de la colonne, ou si vous voulez traîner la jambe. Ce que vous nommez « civilisation américaine », n'est que la vôtre de demain. L'Amérique n'est-elle pas « la plus belle création de l'Europe » ? Il vous appartient de décider si ce « demain » sera dans quelques années... ou dans quelques lustres (la loi du progrès ne vous permettrait pas d'attendre quelques siècles !). Si vous voulez prospérer — ou simplement vivre ! — rationalisez votre production !

Mais, au seul énoncé de ce mot : rationalisation, les Français de tous les milieux se divisent immédiatement en deux camps résolus... irréconciliables !

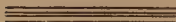
Certains, d'abord, rejettent le terme même qu'ils traitent de « barbare ». Cet argument philologique est très à la mode, on l'entend un peu partout et jusqu'à la tribune du Parlement. M. Urwic, Directeur de l'Institut international d'organisation scientifique du travail, montrait dernièrement à un auditoire parisien l'importance de la terminologie et lui demandait de faire tous les efforts nécessaires pour que ce mot, bien français à son sens, soit résolument adopté en France, ne serait-ce que pour hâter la solution des études internationales. Prière inutile : malgré l'horreur que peuvent en éprouver certains puristes, le terme de rationalisation — qui, après tout, a de bien proches parents dans notre langue — est définitivement consacré par l'usage et entré dans le vocabulaire courant.

Mais cela n'est rien. On accepterait bien le « barbarisme » s'il ne couvrait des maux que la langue française a également de la peine à qualifier : américanisation, mécanisation, uniformisation... tels sont quelques-uns de ceux qui s'abattront sur nous avec les méthodes de production rationnelle ! Les ouvriers, d'abord, seront irrémédiablement plongés dans le plus complet abrutissement physiologique et psychologique par l'esclavage du travail à la chaîne — quand ils ne seront pas réduits à mourir de faim en regardant tourner les machines qui leur auront arraché le travail des mains ! Les consommateurs, eux, seront obligés de porter des vestons et des chapeaux rigoureusement identiques et, de plus, atrocement exploités par les trusts monstrueux qui se dresseront sur les ruines du commerce « libre ». Le génie de la race, enfin, ne manquera pas de sombrer dans cet océan de machinisme et de standardisation !

Dans l'autre camp, c'est un hymne de triomphe qui s'élève : la rationalisation est la panacée universelle, la « règle d'or » qui mettra

fin à toutes nos misères matérielles et morales, qui apportera à tous richesse et liberté et rangera parmi les fossiles des âges disparus le monstre de la lutte des classes, né des rêves apocalyptiques de Karl Marx.

Il faut naturellement dans tout cela faire la part de la vive imagination du Français ; mais il convient aussi d'examiner la rationalisation d'assez près — non point pour l'éviter, si elle comporte de trop réels dangers, car elle est inéluctable — mais pour voir comment on pourrait la « diriger » et éviter à la classe ouvrière les dangers que son introduction en France peut présenter pour elle.



PREMIÈRE PARTIE

Le taylorisme et la rationalisation

CHAPITRE PREMIER

L'Organisation scientifique du Travail de Taylor

L'organisation scientifique du travail est peut-être aussi vieille que le travail lui-même, disait un jour M. Dubreuil.

Cela est certainement vrai du machinisme, car le premier silex taillé était bien un outil et la machine n'est autre chose qu'« un outil qui a évolué ». Toujours l'homme a cherché à épargner sa peine, et la loi du moindre effort est certainement, comme le fait remarquer M. Georges Valois, un important facteur de progrès. Ce n'est pas pour cela d'ailleurs qu'on est fondé à traiter l'homme d'« animal paresseux » ; il est, d'abord, le seul « animal » qui travaille pour autre chose que pour satisfaire ses besoins matériels et, de plus, alors que ses muscles, sa chair demandent le repos, son esprit est là qui le tourmente, l'inquiète et le pousse vers le travail, vers la recherche, vers l'invention et la découverte. Ce n'est pas tant à la paresse de l'homme que nous devons les inventions du machinisme, mais, au contraire, à son besoin naturel de travailler et de produire beaucoup dans sa courte vie.

L'histoire de la civilisation nous montre l'homme sans cesse préoccupé d'augmenter sa productivité et de joindre à ses propres forces celles de la nature par la construction de machines-outils toujours plus perfectionnées : depuis le simple éclat de pierre taillé jusqu'au tour-revolver automatique le plus précis. Et la machine a eu, de son côté, de telles répercussions sur l'individu et la société que l'histoire de la civilisation se confond avec celle du développement du machinisme. La machine fut toujours un merveilleux instrument de progrès : de progrès matériel, de progrès social et de progrès intellectuel et moral. Il suffit de songer à celle qu'inventa Gutenberg. Elle fut l'amie fidèle de l'homme à qui elle permit de

lutter efficacement contre les bêtes féroces — contre d'autres hommes aussi, hélas ! — contre les forcés de la nature, d'asservir même les unes et les autres et de développer son intelligence. Alors que les hommes ignoraient le moyen de fixer leurs pensées par les signes conventionnels de l'écriture, les machines furent des témoins en quoi se « cristallisait » leur science, des points d'appui sur quoi les générations s'étaient pour continuer la construction de l'édifice.

Il est donc logique que l'homme se tourne naturellement vers elle chaque fois qu'il sent le besoin de soulager son faible corps et de libérer ses forces pour d'autres travaux.

On sait quelles espérances fit naître la Révolution industrielle avec laquelle apparut la puissance infinie du machinisme. Folles espérances parfois et, en tout cas, cruelles désillusions pour la classe ouvrière atrocement exploitée. Mais ce n'était pas le machinisme qui était cruel et mauvais... c'était l'homme !

Depuis, on a compris cependant que le machinisme ne suffirait pas pour obtenir le plein développement de la capacité productive de l'homme. La transformation de la matière par la machine n'est qu'une phase du phénomène complexe de la production. Avant le terme, comme toujours, les hommes créèrent la chose, la méthode : l'organisation, plus ou moins scientifique, du travail.

Taylor en fut non pas l'instigateur ou l'inventeur, car bien avant lui, sans doute, les chefs d'industrie s'efforcèrent d'« organiser » leurs ateliers en vue d'un rendement supérieur, mais il en fut du moins le créateur en ce sens qu'il coordonna, selon la méthode scientifique, ses observations et ses efforts et bâtit un système qui fut — qui est encore — la base de l'organisation scientifique du travail et de la Rationalisation.

Nous étudierons donc en premier lieu le Système Taylor. Et nous nous excusons sans plus tarder auprès des admirateurs et des disciples de Taylor d'employer souvent le mot « Système » dont ils ont horreur comme tous les Américains et, paraît-il, leur maître tout le premier. L'usage a consacré aussi l'expression « Système Taylor » ; pour être clair, nous sommes obligés de l'employer, mais nous savons parfaitement qu'elle ne répond nullement à la pensée de Taylor qui aurait voulu que tout soit soumis à l'épreuve de l'expérience et pour qui l'ensemble de ses principes constituait plutôt une « philosophie ».

♦
* *

« Le système Taylor est fondé sur ce postulat que le travailleur

manuel ne sait pas travailler et qu'il a tout à apprendre» (1). C'est bien ce sentiment qui inspira à Frédéric Winslow Taylor ses patientes recherches sur l'organisation scientifique du travail. Comme simple ouvrier déjà, il avait compris qu'une quantité considérable de temps et de force de travail était gaspillée... Ces richesses perdues, il veut les récupérer et en faire profiter l'usine qu'il sert, ses camarades ouvriers, ses compatriotes américains.

L'ardeur et la ténacité qu'il emploie à l'accomplissement de la tâche ingrate qu'il s'est fixée prouvent la sincérité de ses convictions. Il pourrait, en effet, faire son métier de contremaître et de chef d'atelier selon les « principes » de routine alors en vigueur ; cela lui vaudrait une vie calme, l'amitié des ouvriers, ses camarades de la veille, et, sans nul doute, l'estime de ses patrons qui n'acceptèrent pas toujours de bon cœur ses « expériences ». Mais Taylor est un homme bien trempé ; il souffrira cruellement de la haine de ses camarades d'atelier dont il veut, malgré eux, améliorer le sort, mais il bravera calmement leur colère aveugle. Il n'épargnera rien pour aboutir : ni sa peine, ni sa fortune personnelle, ni sa santé (2).

L'œuvre de Taylor est humaine, donc imparfaite. Nous verrons de quelles critiques, justes et injustes, elle fut l'objet. Nous verrons surtout que l'application du « Système Taylor » ne fut pas toujours conforme aux doctrines du maître. Au nom de celui qui avait voulu diminuer « la peine des hommes », on organisa un atroce « Sweating system » qu'on décora du nom de « scientific management ». Le nom de Taylor fut maudit par ceux qu'il avait voulu tirer de la misère en leur apprenant à utiliser complètement leur force de production. Les prophètes ne peuvent pas toujours choisir leurs disciples ! Qu'importe. Quelles que soient les souffrances imposées à la classe ouvrière au nom du Taylorisme par quelques patrons avides et toujours prêts à transformer chaque progrès en instrument d'exploitation de leurs semblables (3), Taylor s'est fait une place dans l'histoire de la civilisation car il eut le mérite d'attirer l'attention des techniciens et des penseurs sur le problème le plus délicat de la production industrielle moderne : celui de l'adaptation de l'être humain à la machine, conçue et réalisée par son intelligence et sa force et qui semblait vouloir réduire son créateur au plus dur des esclavages !

(1) Charles Gide.

(2) Voir C. Bertrand-Thomson. *Le système Taylor* (Payot 1919).

(3) Voir Pouget. *L'organisation du surmenage* (Bibliothèque du mouvement prolétarien, M. Rivière).

Alors qu'il était ouvrier modelleur, Taylor avait observé chez ses camarades une tendance systématique à la « flânerie ». Il se l'expliqua par trois raisons : d'abord par l'ignorance à peu près absolue du patron en ce qui concerne le temps nécessaire pour accomplir normalement une tâche déterminée et, naturellement, de la meilleure méthode de travail ; puis, par les systèmes de rémunération alors en vigueur et, en particulier, par le travail « aux pièces » qui décourage les meilleurs ouvriers en poussant les patrons à abaisser le prix payé pour chaque unité fabriquée quand le salaire journalier de leurs ouvriers dépasse un certain taux considéré par eux comme normal. (C'est la pratique du « rate cutting » si violemment dénoncée par tous les syndiqués) ; enfin, par la crainte du chômage, alliée à un sentiment très net de la solidarité ouvrière, et à la croyance qu'il existe dans un pays, à une certaine époque, une quantité fixe de travail à accomplir, quantité dont chacun doit avoir seulement sa juste part sous peine de condamner au chômage quelques-uns de ses camarades. Taylor avait enfin observé que les méthodes empiriques et désastreuses qui présidaient à l'emploi des ouvriers et à la distribution des tâches n'étaient pas étrangères à la formation de l'état d'esprit, regrettable pour tous, de la classe ouvrière. Cette dernière observation l'amena à penser qu'une des premières tâches à accomplir était l'étude scientifique des conditions du travail.

Dès qu'il fut nommé contremaître, Taylor s'attaqua à ces difficiles problèmes : supprimer la flânerie des ouvriers, organiser rationnellement la répartition des tâches, en diriger scientifiquement l'exécution. Une augmentation considérable de la production et une amélioration très appréciable du niveau de vie des ouvriers devaient être les résultats du nouveau système.

Tout de suite, Taylor se heurta à l'hostilité des ouvriers qui s'efforcèrent de le persuader de la nécessité de ne pas accroître le rendement. Il ne put les convaincre, et la guerre (une guerre atroce parfois...) s'engagea. Le sabotage ne put l'intimider et ne réussit pas à le faire congédier ; il fut, au contraire, nommé chef d'atelier et décida alors « d'entreprendre la transformation du système d'organisation de telle sorte que les intérêts des ouvriers et ceux de la direction soient communs et non plus antagonistes ». Sans trop croire à la réussite d'un aussi beau projet, le Directeur de la Midvale Steel lui donna, surtout à titre de « récompense », les moyens d'étudier les conditions de travail.

Taylor étudie d'abord la fatigue de l'ouvrier sur des sujets

consentants et constate qu'il n'y a pas de relations entre le travail effectué (en kilogrammètres) et la fatigue qui en résulte. Aidé de C. G. Barth, il arrive à découvrir la loi qui régit la fatigue dans le cas d'un effort purement mécanique et soutenu (chargement de gueuses en fonte) et peut alors déterminer le rythme le plus favorable pour un travail donné.

Mais ce rythme, l'ouvrier ne peut le trouver seul ; l'expérience — toute musculaire d'ailleurs dans le cas du chargeur de gueuses — lui enseignera peut-être ce qu'il faut faire pour terminer sa journée avec la moindre fatigue, mais elle ne lui dira pas comment il faut s'y prendre pour effectuer le plus de travail possible sans augmenter sa peine. Pour cela, il faut un guide plus instruit et plus intelligent, et Taylor déclare alors, cyniquement il faut l'avouer : « une des premières qualités que doit posséder un homme qui veut faire son métier de la manutention de la fonte est de ressembler intellectuellement à un bœuf plutôt qu'à tout autre type ».

La fameuse expérience des gueuses de fonte montre enfin à Taylor la nécessité de sélectionner les ouvriers, ce qui ne veut pas dire : chercher des individus extraordinaires, mais : mettre chacun à sa place. Sur 8 porteurs, en effet, un seul était réellement apte à ce travail ; les 7 autres trouvèrent ailleurs des emplois plus avantageux. Avec l'ancien système on aurait imposé à ces 7 hommes une fatigue excessive et obtenu un rendement inférieur.

L'étude scientifique du pelletage prouva que ce travail était fort mal organisé et qu'il était indispensable, pour obtenir un bon rendement, d'avoir une série d'outils spéciaux pour le pelletage de chaque matière (minerai, charbon, etc...), de façon à charger l'ouvrier, à chaque pelletée, du poids qui lui permet de manier le plus possible de matière dans sa journée.

La quantité des matières manutentionnées journallement par chaque ouvrier passa de 16 à 59 tonnes.

On arriva à déterminer le poids optimum de chaque pelletée : 10 kg. 250 et, par suite, la forme spéciale de chaque outil variable d'après les matériaux à manier.

Le travail de maçonnerie n'avait guère fait de progrès depuis l'antiquité. Franck B. Gilbreth l'étudia scientifiquement ; il rechercha quelle place devait occuper le maçon par rapport au mur, au tas de briques et à l'auge à mortier, et arriva à déterminer les positions les meilleures pour l'ouvrier, ses outils et ses matériaux : les

briques furent désormais présentées au poseur « du bon côté » et en tas réguliers d'une hauteur telle que l'ouvrier n'ait plus à se baisser pour les saisir, un mortier suffisamment liquide permit de bâtir le mur sans avoir besoin de taper sur chaque brique pour la mettre bien en place ainsi qu'il était fait jusqu'alors. Les gestes du poseur de briques furent réduits de 18 à 5 ou à 2, un homme parvint à poser 350 briques au lieu de 120 dans sa journée de travail.

Une étude précise du travail des vérificatrices de billes de bicyclette permit : 1° d'obtenir une amélioration considérable du rendement (quantité et qualité) ainsi qu'une diminution du prix de revient ; 2° d'accorder aux ouvrières la journées de 8 h. 1/2 au lieu de celle de 10 h. 1/2, et des augmentations de salaires variant de 80 à 100 %. Là, une sélection sévère avait été le premier acte de la réorganisation de l'atelier ; « cela obligeait de congédier un grand nombre des plus intelligentes, des plus travailleuses et des plus consciencieuses simplement parce qu'elles ne possédaient pas les qualités de perception et d'action réflexe exigées ».

L'étude de la taille des métaux demanda à Taylor vingt-six ans de recherches. Il aboutit là, à cette conclusion que, dans chaque cas particulier, la solution est donnée par un problème de mathématiques compliqué dans lequel il faut déterminer douze variables indépendantes : 1) qualité du métal ; 2) composition chimique de l'acier ; 3) épaisseur du copeau ; 4) forme ou profil du tranchant de l'outil ; 5) importance du réfrigérant ; 6) profondeur de coupe, 7) durée de la coupe sans réaffectage ; 8) angles de taillant et de dégagement de l'outil ; 9) élasticité de la pièce et de l'outil ; 10) diamètre de la pièce à tailler ; 11) pression de l'outil sur le copeau ; 12) effort de traction et avance de la machine aux diverses vitesses. Une règle à calcul inventée spécialement donna, pour chaque machine, des solutions rapides et pratiques que les mathématiciens renonçaient à chercher (1).

Cette dernière étude fut longue et difficile ; les résultats acquis montrent la puissance de travail et l'énergie de Taylor et prouvent le caractère scientifique de ses recherches. Mais tous les essais de réorganisation des ateliers ne demandèrent pas à Taylor de si longs travaux ; souvent il arriva rapidement à déterminer des règles prati-

(1) Taylor. *Principes d'organisation scientifique des usines* (Dunod et Pinat, Paris).

ques meilleures et des outils types supérieurs aux anciens, sinon parfaits. Il énonça à ce sujet quelques règles simples :

1°) Trouver dix ou quinze hommes bien entraînés au travail qu'on veut étudier ;

2°) Etudier la série exacte des opérations faites par ces hommes et leurs outils ;

3°) Chronométrer le temps exigé par chaque mouvement ;

4°) Eliminer les mouvements lents et inutiles ;

5°) Grouper la série des mouvements les plus rapides et les plus efficaces et employer les meilleurs outils.

Ces règles, ainsi que tous les principes qui forment le Taylorisme, sont, il ne faut pas l'oublier, le résultat d'une longue série d'expériences et d'études théoriques.

Avant de se livrer aux unes et aux autres, Taylor pensait bien, comme nous l'avons déjà dit, que l'effroyable gaspillage de force de travail constaté dans l'industrie américaine était dû à la double ignorance des ouvriers et de leurs patrons. Ignorance des ouvriers qui, malgré leur habileté naturelle et leur expérience, sont impuissants à déterminer empiriquement la meilleure méthode de travail ; ignorance des patrons qui ne savent pas exactement comment et en combien de temps peut être exécutée la tâche confiée à leurs ouvriers et qui, par suite, sont incapables de préparer cette tâche avec tout le soin nécessaire.

Les expériences et les études confirmèrent ce jugement ; et Taylor en arriva à conclure qu'il ne fallait jamais s'en remettre à l'initiative et au coup d'œil de l'ouvrier, mais que toute tâche devait être soigneusement préparée, les moindres détails de fabrication précisés, l'ouvrier guidé pas à pas par des dessins, des fiches de fabrication et des contremaîtres spécialisés ; enfin, que tout travail devait être méticuleusement contrôlé, même en cours d'exécution si possible, pour éviter des frais d'usinage inutiles en cas d'erreur(1).

Préparation, exécution, contrôle, telles sont les trois phases de la production pour lesquelles Taylor énonça les règles qui forment son système d'organisation scientifique du travail.

*
* *

La préparation sera le rôle de la Direction ; l'ouvrier en effet, pense Taylor, « ne peut être à la fois à sa machine et au bureau ».

(1) Georges Bricard. *L'organisation scientifique du travail*, p. 39 (A. Colin).

Le service de fabrication est « souvent lui-même divisé en deux : Bureau de préparation (Planning Department) chargé de déterminer par quels procédés et dans quel temps le travail devra être fait, et Bureau d'ordonnancement chargé de déterminer quand et par qui le travail sera exécuté » (1).

Le service de fabrication indiquera donc d'une façon très précise la méthode qui devra être employée par l'ouvrier. Comment arrivera-t-il à déterminer lui-même cette méthode ? Nous touchons ici à la partie la plus délicate du système Taylor. Bien avant lui, sans doute, on avait reconnu et célébré les bienfaits de la division du travail, mais on ne s'était guère préoccupé de savoir si cette division, qui s'était faite la plupart du temps spontanément, pouvait être scientifiquement perfectionnée, et surtout, si chacun des gestes accomplis par les ouvriers dans l'exécution de leur travail était bien le meilleur, le plus utile, celui dont, à fatigue égale, le rendement était le plus fort. Taylor arriva à ce résultat par la « Motion Study » ou étude des mouvements et la « Time Study » ou étude des temps. Chaque opération est préalablement décomposée en autant de mouvements simples qu'il est possible. « Par exemple, l'opération consistant à poser la plaque de carton au travers d'une machine à trancher qui l'entaille à mi-chair de telle sorte qu'elle puisse ensuite être cintrée suivant la forme d'une boîte, serait analysée dans une étude sommaire de la façon suivante :

- 1°) Prendre et lire le ticket de temps ;
- 2°) Ajuster les couteaux ;
- 3°) Essayer le réglage et mettre en route la machine ;
- 4°) Alimenter la machine ;
- 5°) Séparer les feuilles, les rassembler et les empiler.

Un examen ultérieur destiné à servir de base à une étude complète conduirait à une analyse en 56 éléments. Le détail seul des deux premiers groupes donnerait les éléments suivants :

- 1°) Prendre le ticket de temps ;
- 2°) Lire le ticket de temps ;
- 3°) Suspendre ce ticket à un crochet ;
- 4°) Ramasser la clef ;
- 5°) Desserrer les écrous sur les couteaux ;
- 6°) Régler les couteaux à l'écartement de la première coupe ;

(1) G. Bricard. *L'organisation scientifique du travail*, p. 24 et suivantes.

- 7°) Elever la brosse, renverser la barre, abaisser la brosse ;
- 8°) Lire le ticket pour la seconde coupe ;
- 9°) Desserrer les écrous de tous les couteaux sur la seconde barre pour la coupe transversale ;
- 10°) Régler les couteaux à l'écartement de la seconde coupe ;
- 11°) Poser la clef ;
- 12°) Retirer la table d'alimentation ;
- 13°) Passer à côté de la machine ;
- 14°) Enlever le guide de la feuille ;
- 15°) Ramasser une feuille de carton ;
- 16°) Ajuster le guide latéral. » (1).

Le but d'une analyse aussi poussée d'un travail en somme assez simple est double ; elle va permettre :

- 1°) De simplifier ou d'éliminer des gestes trop lents ou inutiles ;
- 2°) De « chronométrer » les mouvements élémentaires.

Le chronométrage — que nous n'examinerons pas en détail ici — permet à son tour de se rendre compte du temps exact nécessaire pour l'exécution de tel ou tel travail et de dresser des « fiches de fabrication » tellement précises qu'elles ne laissent aucun détail à l'initiative de l'ouvrier. (Ce qui ne veut pas dire, ainsi que nous le verrons plus loin, que ce dernier ne devra pas être un excellent technicien, au contraire !) De plus, grâce à l'analyse très minutieuse des mouvements, les résultats du chronométrage peuvent être utilisés pour dresser non seulement les fiches de l'opération spécialement étudiée, mais aussi celles de toute une série de travaux dans lesquels les divers mouvements élémentaires étudiés seront diversement combinés.

Le « Planning department » établit donc des « fiches de fabrication » et des « étiquettes suiveuses », les premières sont remises à l'ouvrier et les secondes fixées à la pièce même en cours de fabrication. Ces fiches et ces étiquettes, reliées à des « fiches mères » et à un jeu de bons de livraison, constituent un système (assez compliqué au premier coup d'œil, mais simple, paraît-il, dans la pratique) qui permet à la Direction de suivre pas à pas le processus de la fabrication et de tenir une comptabilité précise des matériaux bruts

(1) C. B. Thomson, op cit., pp. 58-59.

en magasin et des objets semi-ouvrés qui sont entre les mains des ouvriers (1).

A son tour, le service d'ordonnancement indique comment l'atelier se procurera les matériaux nécessaires et établit des bons de livraison pour le magasin ou des bons de commande pour l'atelier spécial de l'entreprise ou pour des achats à l'extérieur. Il précise quand la fabrication devra être commencée et par quels ouvriers (dans les limites tracées par le service de fabrication qui a prévu, lui, quels types de machines devront être utilisés).

Une fois terminée la besogne toute administrative de la préparation, le service d'exécution va prendre l'affaire en mains ; il veillera à la stricte exécution des fiches de fabrication, à la discipline et à l'entretien de l'outillage.

L'importance de cette dernière question n'avait pas échappé à Taylor. Ses études sur la taille des métaux lui avaient montré la nécessité absolue de ne pas laisser à l'ouvrier le soin de déterminer la forme et le « tranchant » de ses outils et même celui de les entretenir et de les réaffûter, les angles d'attaque et de dégagement devant être appropriés à la matière à tailler ainsi d'ailleurs que la vitesse du tour et son « avance », tout ceci étant rigoureusement prévu par le service de préparation. Il pensait, de plus, que l'ouvrier spécialiste ne devait jamais être éloigné de sa machine, et que ce serait faire perdre un temps précieux à la production que de lui confier le soin d'entretenir lui-même ses outils. Toute entreprise « taylorisée » comprendra donc un atelier spécial de réparation et de réaffûtage des outils et une équipe de spécialistes y sera chargée de l'entretien des machines.

Une des réformes les plus caractéristiques de Taylor est l'organisation du contrôle et la division des fonctions de contremaître. Dans les entreprises organisées selon ce qu'il appelle le « système militaire », l'ordre, parti des sommets de la direction, arrive sans modifications (et sans explications) jusqu'au chef d'équipe ou au contremaître. Sur ce dernier pèse alors la charge écrasante de tous les détails d'exécution ; il doit être « un homme universel » et posséder, pense Taylor, neuf qualités essentielles : l'intelligence, l'éducation, les connaissances spéciales ou techniques, le tact, l'énergie, la fermeté, l'honnêteté, le jugement ou le bon sens, une bonne santé...

(1) Voir G. Bricard, op. cit. pages 39 et suivantes.

mais, quand on peut trouver un homme qui réunit la majeure partie de ces qualités, « on doit en faire un Directeur ou un Superintendant des ateliers et non un chef d'équipe », dit-il (1). Et il tranche la difficulté en divisant la fonction trop complexe de contremaître en une série de fonctions plus précises, plus simples, pour chacune desquelles il est possible de trouver un homme capable.

« Spécialiser les fonctions de contremaître ou chef d'équipe. restreindre leur tâche de telle sorte qu'ils soient à même de la bien exécuter et la choisir de façon qu'elle soit en rapport avec leurs aptitudes. Dans cet ordre d'idées, un homme méticuleux deviendra un excellent contrôleur ; celui qui est actif, un agent d'accélération du travail ; le chercheur, un technicien spécialisé pour l'amélioration des méthodes ; le machiniste ingénieux, un agent d'entretien ; enfin, l'homme de bonne volonté, de tact et d'énergie, un contremaître de discipline. En résumé, au lieu d'imposer à un homme une responsabilité factice pour l'exécution de toute espèce de travaux, donnez-lui une responsabilité effective relative à une zone bien déterminée, du domaine de sa compétence et de ses moyens ; vous réaliserez de ce fait seul, dans des conditions plus économiques, un travail meilleur, et vous rendrez cet homme plus heureux (2). »

Ce système aurait, en outre, l'avantage de faire mieux accepter par les ouvriers l'autorité de leurs contremaîtres qui leur apparaissent ainsi plutôt comme des spécialistes expérimentés que comme des surveillants. Au système de la discipline militaire, on substitue celui, plus démocratique, de la direction par des techniciens qualifiés. Ainsi « la tranchée creusée par la Révolution industrielle entre la Direction et les ouvriers a été comblée par le scientific management » (3).

Toute une gamme de contremaîtres spécialisés dirigera donc techniquement l'ouvrier dans l'accomplissement de sa tâche déjà bien simplifiée, nous l'avons vu, par la préparation minutieuse de la direction. Mais, de plus, dans l'usine taylorisée, un contrôle « confié à un personnel spécial et indépendant » s'exerce au cours de la production même toutes les fois que cela est possible et, en tout cas, très sérieusement sur les produits finis. Ce service de

(1) Voir G. Bricard, op. cit., p. 21.

(2) C. B. Thomson, op. cit., pp. 33-34.

(3) C. B. Thomson, op. cit., p. 35.

contrôle est lui-même surveillé et contrôlé très étroitement à son tour par la direction

Taylor s'est donc efforcé surtout de perfectionner les moyens de production existants et non d'en inventer de nouveaux. A chaque instant, il insiste sur l'effroyable gaspillage d'énergie humaine causé par une mauvaise organisation du travail à l'usine et de la production en général. La base de son système est une minutieuse préparation du travail, son entreprise-type est agencée de telle sorte que l'ouvrier puisse utiliser complètement sa force de travail, on ne lui demande aucun effort en dehors du travail spécial pour lequel il a été engagé ; les matériaux et les outils lui sont apportés à sa machine avant qu'il ait terminé l'ouvrage précédent, et on lui évite même la peine de se baisser pour les prendre ; des outils en bon état sont mis à sa disposition, prêts à remplacer ceux qui seront émoussés ; la fiche de fabrication qui lui est remise prévoit tout, jusqu'à la vitesse de son tour et à l'épaisseur du copeau que son outil doit arracher à chaque « passe » ; autant qu'il se peut, on « pense pour lui » ; il n'a qu'à mettre sa machine en marche et à suivre aveuglément les instructions écrites qui lui sont remises avec la matière première ; un contremaître ou un instructeur est là, tout prêt à l'aider de ses conseils à la moindre hésitation ; il n'a qu'à Produire !

Mais si Taylor est sévère pour l'ouvrier qui se laisse aller à la flânerie, ou qui cherche à réduire volontairement sa production, obsédé par la crainte du chômage, il n'oublie pas que le meilleur ressort de l'activité humaine est l'intérêt individuel immédiat, et pense que le meilleur moyen d'augmenter la production est de récompenser tout effort fait dans ce sens par un supplément de salaire convenable. Comme nous l'avons déjà dit, Taylor attribue aux systèmes de salaires défectueux l'insuffisance de la production ; il eût été illogique s'il n'avait pas cherché également une nouvelle formule de salaires. Il l'a bien fait et a sur cette question des idées originales.

Il repousse d'abord toute participation ouvrière aux bénéfices. « La récompense, si l'on veut qu'elle ait quelque effet pour stimuler les hommes à faire de leur mieux, doit venir peu après que le travail a été fait.....
.....L'ouvrier moyen doit avoir la possibilité de mesurer ce qu'il a fait et de voir clairement ce qu'il a gagné à la fin de chaque journée, si l'on veut qu'il travaille bien (1). » La participation est à

(1) Taylor, op. cit., p. 106.

ses yeux une récompense trop lointaine et, de plus, dit-il, il n'est « ni juste, ni raisonnable » de faire partager aux ouvriers des profits et des pertes qui sont dus à des causes indépendantes d'eux-mêmes.

Le chronométrage a permis, nous l'avons vu, de perfectionner les méthodes de travail en attirant l'attention sur certains détails défectueux d'exécution ; grâce à lui, on pourra donner à chacun le juste salaire que méritent ses efforts, car il constitue le moyen de déterminer le « temps normal » nécessaire pour accomplir une tâche définie. Le chronométrage d'une opération (ou d'une série d'opérations), effectué plusieurs fois par un « time study expert » entraîné, sur des ouvriers (avertis et consentants de préférence) permettra de fixer la durée moyenne, « normale » de l'opération. Ce temps normal déterminera à son tour la tâche normale qui devra être accomplie par chaque ouvrier et qui sera payée du salaire normal. L'idée de tâche est, en effet, un des principes directeurs du système Taylor. Pas plus que le mode de production et tous ses détails, la quantité de travail à effectuer dans un laps de temps donné ne doit être laissée à l'initiative de l'ouvrier. Et Taylor fait remarquer que cette idée n'est d'ailleurs pas nouvelle : elle est appliquée dans les collèges, or « nous sommes tous de grands enfants », dit-il, et « la plupart des ouvriers travaillent avec plus de plaisir lorsqu'ils ont chaque jour une tâche déterminée ».

Des mesures exactes, des expériences scientifiques ont déterminé la forme des outils et la vitesse des machines, les tâches horaires ou quotidiennes seront fixées de même. Le coup d'œil et l'expérience sont des instruments de mesure beaucoup trop grossiers en l'occurrence, et le patron qui s'y fierait s'exposerait à de graves mécomptes en ce siècle de production intensive. Un « time study expert » fixera donc la durée normale des divers travaux effectués dans l'atelier ; à l'aide de ces données, la direction fixera la tâche quotidienne que les ouvriers devront accomplir pour obtenir le salaire normal. Si la tâche est fixée d'après des chronométrages précis et consciencieux, comme le demandait Taylor, un ouvrier normal doit pouvoir l'accomplir et tout bon ouvrier est certain de gagner le salaire normal, qui est un salaire élevé. Divers systèmes de primes ont été élaborés par Taylor ou ses disciples ; nous les retrouverons plus loin, quand nous étudierons spécialement la question des salaires ; il nous suffira de dire maintenant qu'avec tous ces systèmes, l'ouvrier qui ne parvient pas à accomplir la tâche prévue voit sa rémunération diminuer, tandis que celui qui arrive à produire plus la voit croître

rapidement. Le système de la tâche n'exclue donc pas la proportionnalité de la rémunération à l'effort ; il oblige simplement l'ouvrier à ne pas descendre au-dessous d'un certain niveau de production considéré comme normal. Taylor s'est efforcé d'introduire le plus de justice possible dans son système : justice pour le patron qu'il protège contre la « flânerie systématique » ou la « grève perlée », justice pour l'ouvrier à qui il garantit un salaire proportionnel à son habileté et à son attachement au travail. Sur ce dernier point cependant, une remarque s'impose : jusqu'ici Taylor a bâti son système sur la science au nom de quoi il a rejeté l'expérience humaine ; la simple logique aurait donc voulu que le salaire fût fixé selon les mêmes méthodes scientifiques... mathématiquement et, qu'une fois la tâche normale déterminée, l'importance des primes à la production ne dépendît que de l'ardeur au travail et de l'habileté des ouvriers, qu'elle fût directement et exactement proportionnelle à leurs efforts. Mais Taylor abandonne ici les méthodes exactes du chronométrage et demande à l'expérience humaine de lui donner une règle pratique... A Bethléem, « chaque homme avait chaque jour son wagon à décharger et son salaire ne dépendait que de son propre travail », mais comme... « il n'est pas bon pour la plupart des gens de s'enrichir trop vite », il apparut à Taylor qu'il était inutile d'élever les salaires au-dessus de 60 % de ceux pratiqués dans la région. Pourquoi 60 % ? Taylor ne le dit pas ; il affirme bien que le véritable bénéficiaire de l'augmentation de la production est le peuple américain « tout entier » et que l'augmentation limite de 60 % n'a pas été fixée arbitrairement, mais qu'elle est le résultat d'une longue série d'expériences... Soit. Là apparaît tout de même un grave défaut du système : cet appel de Taylor à l'expérience et à des considérations toutes psychologiques montre que l'on ne saurait faire fi de tout ce qui est proprement humain quand on veut réussir dans le gouvernement des hommes. Un homme, même encadré d'une équipe de contremaîtres et d'instructeurs spécialisés et « ressemblant intellectuellement à un bœuf » ne cesse pas d'être un homme ; sa raison, si faible soit-elle, obéit à d'autres lois que la matière. Un homme n'est pas une machine (même si son corps en est une et susceptible, tout comme une fraiseuse, de « grands perfectionnements techniques »). Taylor et surtout ses disciples l'oublièrent trop souvent ; de là l'échec — relatif — de leur système.

*
**

Le Taylorisme est donc, avant tout, une méthode technique

d'organisation du travail. Organisation du travail de l'ouvrier à sa machine-outil et organisation du travail dans l'entreprise en général. Il est indéniable que le but principal de Taylor fut de trouver un système qui mit fin au gaspillage de temps et de forces dont souffrait l'industrie ; mais il faut reconnaître aussi qu'il a voulu faire de son système la base d'une doctrine sociale. C'est ainsi qu'il attire à chaque instant l'attention sur l'avantage qu'auraient ses méthodes de faire régner la paix sociale dans l'atelier ; à propos de ces célèbres pelleteurs, il dit que « le plus important des résultats obtenus fut peut-être l'effet produit sur les ouvriers eux-mêmes », ces hommes « ...considéraient leurs contremaîtres et leurs surveillants comme leurs meilleurs amis... », et « il eût été bien difficile de faire naître alors un différend sérieux entre ces hommes et leurs employeurs ». Au comité spécial de la Chambre des représentants qui fut chargé, en Janvier 1912, de faire une enquête sur l'organisation scientifique du travail à la suite de troubles provoqués par les nouvelles méthodes, Taylor déclara : « Dans son essence, l'organisation scientifique du travail implique une révolution mentale complète chez tous les travailleurs en ce qui concerne leurs obligations aussi bien à l'égard de leur propre travail qu'à l'égard de leurs camarades et de leurs employeurs. Elle implique une révolution analogue du côté patronal, chez le contremaître, chez le directeur d'usine, chez le propriétaire de l'affaire ou chez les membres du conseil d'administration en ce qui concerne leurs obligations aussi bien à l'égard de ceux qui partagent avec eux la responsabilité de la direction, que des ouvriers, et vis-à-vis de tous les problèmes quotidiens. Si cette révolution n'existe pas des deux côtés, il n'y a pas d'organisation scientifique du travail.....

..... Cette révolution consiste dans ce fait que des deux parts on ne regarde plus la division du bénéfice à retirer de la production comme la seule affaire importante, mais que l'on porte l'attention vers une augmentation si grande de ce bénéfice qu'il devienne véritablement inutile de se disputer sur la part de chacun.....

..... C'est là, dans la substitution de ce nouveau point de vue à l'ancien, qu'est toute l'essence de l'organisation scientifique du travail. Celle-ci ne saurait exister tant qu'il n'est pas devenu l'idée centralisée des deux parties, tant qu'un nouvel idéal de coopération et de paix ne s'est pas substitué à l'ancien idéal de discorde et de guerre

..... Il existe toutefois un autre changement dans l'attitude mentale du producteur qui est indispensable pour le développement de

l'organisation scientifique du travail : des deux côtés, on doit considérer comme essentiel de substituer des méthodes de recherches scientifiques et de connaissances exactes à l'ancien jugement individuel ou à la tradition, soit du côté de l'ouvrier, soit du côté de la direction, dans tous les problèmes que pose la production de chaque jour dans l'usine. Tels sont les deux éléments essentiels de toute organisation scientifique du travail. »

Parfois même Taylor vante les bienfaits de son système pour la société tout entière — ou tout au moins pour le peuple américain !

Nous pensons cependant que tout ce qu'il y a de « social » dans sa doctrine, Taylor ne l'a vu qu'après coup et s'en est servi pour la faire accepter par les ouvriers et le public. Le Taylorisme est, dans sa conception, et malgré ses répercussions sociales plus ou moins prévues par ses auteurs, un système essentiellement technique. Produire plus !... telle en est la philosophie.

CHAPITRE II

Le Fordisme et la Rationalisation

Produire plus aussi, mais surtout « Produire plus et mieux », telle sera la formule du Fordisme et de la Rationalisation.

Produire plus, car les besoins des hommes sont infinis ; il en est beaucoup, et des plus essentiels, qui ne peuvent être satisfaits, et les progrès de la civilisation semblent montrer, en outre, qu'ils croîtront au moins aussi vite que la puissance de production des hommes.

Produire mieux, c'est-à-dire produire les articles les plus aptes à donner satisfaction aux clients et en produire exactement la quantité qui correspond à la demande du marché.

Enfin, en se basant sur le premier principe énoncé ci-dessus que les besoins des hommes sont infinis, provoquer — plus ou moins artificiellement — l'accroissement des besoins existants ou en faire naître de nouveaux si la « Production » le demande.

La Rationalisation est, en effet, un mouvement plus économique que technique. Sans doute, la première des réformes à réaliser dans une industrie en cours de rationalisation est une mise au point technique minutieuse de ses machines et de ses procédés de travail ; mais ce n'est là que la première phase de la transformation qui s'étendra à toute la vie intérieure et extérieure de l'entreprise : aux achats de matière première, à la comptabilité, à la vente et à la publicité aussi bien qu'à la forme des outils, à la disposition des machines et à l'éclairage des ateliers.

Au point de vue social enfin, la rationalisation s'affirme nettement comme une doctrine et, qui plus est, une doctrine dont les conclusions sont immédiatement réalisables. Certains de ses promoteurs y voient même, comme nous l'avons dit plus haut, une théorie sociale appelée à supplanter le Socialisme.

Cela suffit à la distinguer de « l'organisation scientifique du travail de Taylor », et nous verrons que, par de nombreux côtés, elle

diffère même foncièrement du taylorisme. Disons tout de suite, avec M. Henri de Man, que le taylorisme, qui ne fut d'ailleurs « qu'une phase théorique et passagère d'un grand mouvement de réforme dans les procédés d'organisation de la main-d'œuvre », est maintenant « dépassé » par le mouvement d'organisation de la production dont il fut seulement la « préface ».

On a donné de nombreuses définitions de la Rationalisation. Elles diffèrent, quant aux termes, d'après la formation de leur auteur qui peut être un technicien, un capitaliste, un militant syndicaliste ou un homme politique ; elles diffèrent, quant au fond, selon le but qu'il s'est proposé ou d'après son opinion personnelle sur l'opportunité du mouvement ou, enfin, d'après le détail — technique ou économique — qui l'aura le plus frappé au cours de son étude. Mais toutes celles qu'il nous a été donné de lire attirent l'attention sur le caractère économique et social du mouvement de Rationalisation.

Une des meilleures, à nos yeux, est celle qui fut donnée par M. Léon Jouhaux, au C.C.N. de la C.G.T., le 13 Mars 1928 :

« Quand on parle de Rationalisation, il semble qu'on parle uniquement d'organisation scientifique du travail à l'atelier ou à l'usine. Cette organisation est très grande, mais elle ne présente qu'une partie du problème.

« Par Rationalisation nous entendons une réorganisation générale des méthodes de production et d'échange.

« Il ne s'agit pas seulement d'augmenter la vitesse de la machine et, par suite, d'une adaptation plus ou moins parfaite au travail de la machine de la main-d'œuvre, mais de la rénovation totale de l'industrie avec les autres, nationalement et internationalement ; plus même et surtout des rapports de la production et de la consommation.

« Augmenter la production ! Oui, mais l'accroître pour développer la capacité de consommation. »

Pour cela que faut-il faire ? « ...Un effort systématique vers la meilleure utilisation des ressources humaines et matérielles », dira M. Jules Moch, et M. Léon Blum : « ...Substituer l'ordre, les grands plans d'ensemble, la convergence systématique de tous les efforts à l'incohérence et à l'anarchie qui, en ce jour, caractérisent la production. » Ce jugement sévère du chef socialiste sur le système actuel de production est d'ailleurs conforme à celui de la conférence économique internationale de 1927 qui adopta les conclusions suivantes :

« La conférence considère que l'un des principaux facteurs d'augmentation du rendement, d'amélioration des conditions du travail et des abaissements du prix de revient doit être recherché dans l'organisation rationnelle de la production et de la distribution. Elle considère que cette rationalisation vise parallèlement :

« 1° A donner au travail son maximum d'efficacité dans le minimum d'efforts ;

« 2° A faciliter par une moindre variété des types — là où celle-ci n'offre pas d'avantages évidents — l'étude, la fabrication, l'emploi et le remplacement des pièces en série ;

« 3° A éviter le gaspillage des matières premières et de l'énergie ;

« 4° A simplifier la distribution des marchandises ; et

« 5° A la dégager des transports illogiques, des charges financières et de la superposition inutile des intermédiaires.

« Elle considère que son application judicieuse et continue est susceptible d'apporter :

« 1° A la collectivité, une stabilité accrue et un niveau plus élevé de l'existence ;

« 2° Aux consommateurs, des prix plus bas et des produits plus soigneusement adaptés à la généralité des besoins ;

« 3° Aux diverses catégories de producteurs, des rémunérations plus larges et plus sûres à répartir équitablement entre eux. Elle estime que cette application doit être conduite avec la prudence nécessaire, ne pas porter atteinte aux intérêts légitimes des travailleurs, et que, tout en poursuivant le processus de rationalisation, des mesures appropriées doivent être prises pour le cas où, dans la première phase de sa réalisation, elle entraînerait des privations d'emploi ou un travail plus pénible.

« Elle considère enfin que cette application comporte, d'ailleurs, pour tout ce qui concerne l'organisation proprement dite du travail, la collaboration du personnel, le concours des organisations professionnelles et celui des compétences scientifiques et techniques. »

Nous allons voir comment la Rationalisation répond aux vœux ci-dessus.

Nous savons que Taylor et, surtout, son disciple Gilbreth ont cherché à accroître le rendement de l'ouvrier sans augmenter sa fatigue quotidienne et, si possible, en la diminuant. Mais l'élimination de la « fatigue improductive » a, pour les Rationalisateurs,

une importance beaucoup plus grande, et d'immenses progrès ont été accomplis dans cette voie. Grâce à la psychologie et à la physiologie du travail d'abord. Ces sciences, très peu développées encore en France, et beaucoup à l'étranger, notamment en Allemagne, en Angleterre, en Suisse, où elles possèdent de véritables « laboratoires d'essais du moteur humain » (1) permettent : 1°) de déceler scientifiquement les aptitudes d'un individu ; 2°) d'orienter professionnellement les apprentis ; 3°) de déterminer les meilleures conditions de travail.

Taylor déterminait d'abord la tâche à accomplir dans ses moindres détails et recherchait ensuite l'ouvrier idoine. Plus humaine, plus « sociale », la Rationalisation recherche d'abord les aptitudes des individus dont « les goûts et les capacités sont aussi variés que les visages », et les dirige vers les tâches pour lesquelles l'examen psychotechnique semble les avoir désignés.

La psychotechnique, fondée par Münsterberg et Giese, a eu pour précurseur Gilbreth, qui fit de l'étude des mouvements du corps et de la fatigue la base de son système, alors que Taylor se basait sur l'étude des « temps » et des « mouvements » élémentaires (time study et motion study). Cette science « veut améliorer les conditions psychologiques du travail et, par là, chercher à développer le bien-être individuel et à augmenter le rendement économique du travail humain » (2). Sans elle, on peut, sans doute, arriver à connaître l'ouvrier à fond comme un bon ingénieur sa machine ; mais elle a fait faire « un pas de géant » en permettant de « déterminer les aptitudes d'un individu à l'avance et en très peu de temps ». Mais elle doit être appliquée avec beaucoup de circonspection, surtout quand il s'agit de recrutement et classification des individus, car il est très difficile — même au moyen de tests intelligemment conçus et scientifiquement déterminés — de découvrir les aptitudes physiques et physiologiques des hommes. Des examens simples (pour la vue, par exemple) permettent cependant d'éliminer sûrement un individu pour un emploi déterminé, et on peut arriver à une heureuse sélection en se faisant simplement, d'après le certificat psychotechnique, une idée générale des aptitudes de l'individu examiné. En tout cas, ce

(1) H. Laugier à sa leçon inaugurale de la chaire de physiologie du travail d'hygiène industrielle et d'orientation professionnelle au Conservatoire des Arts et Métiers.

(2) M. A. Carrard. *Les rapports de la psychotechnique avec la Rationalisation* (R.E.I.).

premier emploi de la psychotechnique a donné des résultats très appréciables et permis, en particulier, de réduire considérablement le nombre des accidents (1).

Une fois les ouvriers sélectionnés et dirigés vers les ateliers qui conviennent à leurs aptitudes particulières, on doit s'attacher à les placer dans un milieu favorable. Les rationalisateurs, connaissant la « réaction au milieu tant mentale que physique », construisent des usines où l'éclairage, l'aération, le dépoussiérage, la propreté des locaux et des machines sont assurés aussi parfaitement que possible. Chez Ford, en particulier, la plus grande propreté est de rigueur partout : à la mine, à la carrière, sur les navires, dans les usines, les chaufferies et les chemins de fer (2). Remarquons, en passant, quelques applications heureuses de la physiologie du travail qui permet de mesurer exactement « le pouvoir rafraîchissant de l'air, son pouvoir d'absorber la chaleur supplémentaire du corps produite par l'activité musculaire » et d'arriver à une ventilation véritablement scientifique ; de même pour l'éclairage : « Le technicien sait comment la lumière peut être le mieux *fournie*, mais seul un psychologue ou un physiologue peut correctement déterminer quelle est la lumière nécessaire pour l'accomplissement d'une tâche déterminée (3). »

Enfin, quand l'ouvrier est en face de sa machine-outil, la psychophysiologie du travail lui vient encore en aide. Taylor avait déterminé scientifiquement les formes des divers outils — et spécialement des outils du métallurgiste. Gilbreth avait apporté dans la disposition de l'outillage (voir la célèbre expérience des poseurs de briques) de sérieux perfectionnements dans le but d'atténuer la fatigue de l'ouvrier ; ses études micrométriques et chronocyclographiques des mouvements l'avaient amené à standardiser les gestes de l'ouvrier, tout comme Taylor l'avait fait pour les outils. Les physiologistes ont infirmé cette partie de son œuvre. Gilbreth avait, en effet, commis là — à un moindre degré que son maître, il est vrai — la même erreur que Taylor de confondre trop aisément machine et corps humain. En réalité, « il n'y a pas une seule meilleure méthode. Chacun porte en lui un certain style qui convient le mieux à sa constitution mentale et physique. Il n'est pas deux champions de golf qui donneraient à Gilbreth des chronocyclographes identiques ; ce que Taylor appelle

(1) Voir F. W. Lawe, *Revue économique internationale*, de mai 1928.

(2) Voir Ford, *Aujourd'hui et demain*.

(3) Voir F. W. Lawe, article cité de la R.E.I.

des « règles rigides pour les mouvements de chaque homme » n'existe pas. L'élimination des mouvements inutiles est féconde, pourvu qu'elle conserve quelque souplesse. »

« Le psychologue et le physiologiste indiquent que l'organisme est autre chose que la somme de parties réunies au hasard ; l'individu possède des caractéristiques qu'on ne trouve pas aux parties isolées, et son meilleur mode de mouvement n'est pas seulement la combinaison des mouvements choisis pour leur rapidité.....
.....un mouvement plus long mais continu et glissant peut s'avérer moins fatigant qu'une série de mouvements plus courts et anguleux », dit M. Myers, le Directeur de l'Institut de psychologie industrielle de Londres au congrès de Milan de 1922 (1). Et M. Marcel Frois, dans son étude sur le rendement de la main-d'œuvre et la fatigue professionnelle, fait les mêmes réserves (2) : « Dans ce choix des mouvements, il faut insister sur ce point, on doit éviter de procéder au hasard sans examen des muscles, sans connaître leur dépense d'énergie. Il est également très délicat de restreindre le nombre des mouvements, par exemple, sous prétexte que le plus court chemin d'un point à un autre est la ligne droite. C'est, qu'en effet, du point de vue physiologique, ce postulat n'est généralement pas exact ; il est même le plus souvent faux.....
.....L'ouvrier qualifié, c'est-à-dire l'ouvrier qui connaît bien son métier, supprime instinctivement la plupart des mouvements inutiles, sinon tous ; il arrive, par l'exercice et par l'entraînement, à faire travailler ses muscles de la façon la plus économique... »

Cela ne veut pas dire que l'on reviendra au système, honni par Taylor, qui consiste à laisser l'ouvrier « se débrouiller » pour trouver la meilleure méthode de travail... Non, cela prouve, au contraire, que l'organisation scientifique du travail doit toujours être faite « scientifiquement », c'est-à-dire que, si la tâche de trouver l'angle de coupe d'un outil incombe à un ingénieur métallurgiste, celle de perfectionner les mouvements du corps humain incombe à un physiologiste qui est, en l'occurrence, le véritable technicien...

La rationalisation dépasse le Taylorisme.

Taylor et Gilbreth ont naturellement « pensé en ingénieurs » (3),

(1) Ch. B. Thumen. *Le rendement du travail industriel* (Cahiers du redressement français).

(2) id.

(3) Fourgeaud. *La rationalisation*, p. 80.

et c'est ainsi que la notion de rythme, si importante dans le travail de l'homme, leur a complètement échappé. Ils n'ont vu que le temps qui se mesure, le « chronos », le « temps objectif », et non le « temps subjectif » ou « psychologique » qu'est le rythme. Mais, a dit Wundt, la représentation subjective du temps repose sur « une oscillation périodique du sentiment de tension et de détente qui nous est communiquée par nos mouvements physiques et corporels... » et « ...dans chacun de nos mouvements le rythme est inclus comme représentation subjective du temps ». Par suite, nous ne pouvons travailler que rythmiquement, et la machine devra marcher selon le rythme optimum du corps, car c'est de la non-concordance des rythmes de la machine et de l'ouvrier que naît la monotonie du travail.

Ces considérations vont entraîner des modifications profondes dans le système du chronométrage et de l'étude des temps. Le chronométrage est indispensable à l'industrie moderne, d'abord pour l'étude des travaux et les recherches de perfectionnements, ainsi que nous l'avons vu en étudiant le Taylorisme, puis comme base scientifique de la fixation de la tâche qui détermine à son tour le salaire ; mais, contrairement à ce que voulait Taylor, il cesse d'être la clé du système de production et de rémunération pour devenir un instrument d'étude et de vérification. C'est ainsi que, chez Ford, le « conveyor » indique et impose même à l'ouvrier le rythme du travail en mettant la pièce en cours d'usinage à sa disposition pendant le temps fixé pour l'exécution de sa tâche ; mais, contrairement aux principes de Taylor, chacun des gestes dont l'ensemble forme la tâche n'est pas chronométré, et l'ouvrier est libre de se mouvoir à sa guise, pourvu qu'il suive le rythme du conveyor dont la marche est, de plus, très élastique et peut être modifiée — ou même arrêtée — à chaque instant par le chef d'atelier, si le rythme est trop rapide.

Il va sans dire que, dans toute entreprise rationalisée ou « fordisée » (dans ces dernières surtout), toute occasion de fatigue en dehors du travail spécial pour lequel il est payé est soigneusement évitée à l'ouvrier. « Les travaux pénibles sont bons pour les machines, pas pour les hommes », dit Ford (1) ; et il ajoute : « Dans aucune de nos opérations, les ouvriers ne se baissent pour ramasser quelque chose à terre » ; car « se baisser pour ramasser un outil sur le plancher

(1) Ford. *Aujourd'hui et demain*, p. 88.

n'est pas un travail productif. C'est pourquoi tout le matériel est délivré à hauteur d'appui » (1).

*
* *

L'ouvrier étant ainsi placé dans les conditions les plus favorables à un bon rendement, il reste à organiser la fabrication, à régler la marche et la transformation de la matière dans l'usine. Là, le caractère essentiellement économique de la Rationalisation apparaît plus encore. Taylor s'était attaché à supprimer le gaspillage de l'énergie humaine par des moyens strictement techniques. Nous venons de voir comment les Rationalisateurs ont complété son œuvre en l'humanisant.

Maintenant, ils s'attaquent au gaspillage du temps, de la matière, des capitaux.

Le manifeste américain de la Rationalisation est, en effet, une brochure intitulée « Waste in Industry », et publiée par la « Federated american Engineering Society », dont M. Herbert Hoover, l'actuel Président des Etats-Unis, était alors président. Cette brochure présente les résultats d'une enquête faite par une commission de dix-sept ingénieurs sur les pertes dans l'industrie américaine. Elle évalue ces pertes à environ 15 millions de dollars et les attribue à quatre sortes de causes (2) :

1°) Une faible production provoquée par une disposition irrationnelle du matériel, des entreprises, de leur équipement et de leurs ouvriers ;

2°) Une production interrompue ou intermittente, causée par les forces de travail, le matériel, les entreprises et les installations non employées ;

3°) Une production retenue ou ralentie, provoquée, soit par les entrepreneurs ou la direction de l'entreprise, soit par les ouvriers ;

4°) Une production perdue, causée par les conditions défectueuses de l'hygiène, des prescriptions de sécurité, par les défauts physiques ou par les sinistres industriels.

Dans l'usine « d'avant-guerre », même taylorisée, le temps perdu par la matière dans ses pérégrinations à travers les divers ateliers était considérable.

(1) Ford. « Aujourd'hui et demain », p. 132.

(2) A. Fourgeaud. *La rationalisation*, p. 32 et suiv.

Justement parce que les organisateurs de cette époque, avant tout techniciens, ne considéraient que la fabrication de la « pièce ». Une division du travail poussée à l'extrême, une spécialisation à outrance des ouvriers répondaient à ce besoin de rapidité d'usinage.

De là ces ateliers où des séries de machines-outils identiques, conduites par des ouvriers pareillement spécialisés, accomplissaient, presque en cadence, le même travail en un temps également mesuré.

Bonne formule technique de fabrication sans nul doute, qui offrait, outre l'avantage appréciable de faciliter considérablement la surveillance du contremaître, celui de s'adapter parfaitement au système du salaire « aux pièces », alors très courant dans de nombreuses industries. Mais, par contre, formule économiquement mauvaise qui laissait subsister de nombreuses périodes pendant lesquelles la matière, les produits mi-ouvrages se trouvaient exclus du cycle de la fabrication proprement dite : celles qu'ils passaient en transports d'un atelier à l'autre ou dans les magasins de l'établissement avant même d'arriver à l'atelier de montage. Or, ces périodes de « repos » de la matière se traduisaient par de lourdes charges financières pour l'entreprise obligée d'inclure dans ses prix de revient la rémunération des capitaux circulants dont le volume se trouvait ainsi considérablement augmenté. Les détails techniques de la fabrication absorbaient toute l'attention des industriels et les empêchaient de voir l'ensemble du phénomène si complexe de la production.

Heureusement, les rationalisateurs — les Américains les premiers — élargissent leurs vues et, tout d'abord, s'élèvent assez haut pour embrasser d'un seul coup tout le processus de la fabrication : de la matière première au produit fini prêt à être livré à la consommation. Alors commence la lutte contre le gaspillage. Du système de la fabrication « en série » des pièces détachées on passe à celui de la « fabrication continue » que les Allemands nomment « *Fliessende Arbeit* » ou « *Fliessarbeit* ». Cette méthode, appliquée tout d'abord aux abattoirs et fabriques de conserves de Chicago, le fut par Ford, aux travaux de l'industrie mécanique. C'est chez lui que les Allemands l'apprirent ; mais, « à l'heure actuelle, par le développement qu'elle a pris en Allemagne et par les modalités particulières qu'elle y revêt, on peut dire que la fabrication continue constitue une manifestation originale de l'industrie allemande » (1). Avec cette méthode, la

(1) Ch. Roy. *La formule allemande de production rationnelle dans l'industrie*, p. 30.

matière première, une fois entrée dans l'usine, est travaillée sans interruption.

Ainsi, dans une usine française d'automobiles, les pièces diverses du moteur et de la carrosserie seront déplacées d'une machine-outil à l'autre par des « chaînes » ou des « convoyeurs » qui, tous, aboutiront enfin sur la « chaîne de montage » à l'endroit précis où elles pourront être fixées sur la voiture en cours de montage.

Naturellement, l'installation des diverses chaînes à l'intérieur de l'usine sera faite rationnellement de façon à économiser l'espace, et l'énergie de transport. Par exemple, dans une fabrique de conserves de viande, l'abattoir se trouvera à l'étage supérieur du bâtiment où les bêtes pourront monter par leurs propres forces et d'où la pesanteur suffira ensuite pour amener les quartiers de viande et les boîtes de conserves d'un « atelier » à l'autre jusqu'à l'emballage final des boîtes pour l'expédition.

On évitera, de la sorte, toute « flânerie de la matière », tout transport intérieur et tout emmagasinage de produits mi-usinés. Economie de temps, d'énergie, de locaux et, surtout, de capitaux circulants.

Cette dernière considération explique pourquoi les Allemands ont fait un tel succès au système de la fabrication continue. Après la débâcle financière qui suivit l'occupation de la Ruhr, les Allemands se trouvèrent en possession d'une industrie bien outillée, même parfois (comme « poussée dans une atmosphère de serre chaude », a-t-on pu dire), mais manquant presque complètement de capitaux circulants par suite de la ruine des classes bourgeoises et moyennes, et de la fuite des capitaux à l'étranger. Il fallait pourtant faire vivre et travailler cette industrie avec les pauvres moyens « du bord » pour éviter d'irréremédiables catastrophes économiques et sociales et, d'abord, rendre confiance aux capitaux étrangers et allemands qui avaient fui. Grâce au système du « Fliessarbeit » on suppléa alors à l'insuffisance des fonds par une accélération considérable de leur vitesse de circulation (1).

Pas plus que le Taylorisme, la Rationalisation ne saurait être confondue avec le développement systématique du machinisme ; mais elle ne manque pas d'en tirer le plus grand profit. L'ouvrier le plus spécialisé n'arrive pas à travailler avec autant de précision qu'une machine, or, avec le travail « fluent », la moindre erreur, le

(1) Voir Ch. Roy, op. cit., p. 21 et suivantes.

moindre défaut est susceptible d'arrêter, momentanément du moins, la marche de la chaîne. Toutes les fois donc que l'ouvrier pourra être avantageusement remplacé par la machine, il en sera ainsi : il ne tiendra plus l'outil, mais conduira une ou plusieurs machines, armées chacune de plusieurs outils dont les formes seront scientifiquement standardisées autant pour répondre aux nécessités de la production en série que pour faciliter leur propre fabrication et leur entretien.

Enfin, pour produire beaucoup et à bas prix, il faut s'attacher à éliminer tout gaspillage de matières dans la fabrication. Chez Ford, en particulier, cette lutte contre le gaspillage (ainsi que la récupération des déchets) est merveilleusement organisée. D'abord, autant pour éviter les pertes au cours de la fabrication que pour obtenir des produits irréprochables, on n'emploie, chez lui, que des matériaux de première qualité, mais ces matériaux sont utilisés jusqu'à la dernière parcelle. Ainsi, les dimensions des tôles de carrosserie et des carters sont déterminées de façon à réduire au minimum les « chutes », et ces chutes elles-mêmes sont, autant que possible, utilisées pour la fabrication des pièces de petite taille — tels les chapeaux de radiateurs. Il en est de même pour le bois, débité tout d'abord rationnellement (et non « selon les usages commerciaux »), de façon à tirer parti des plus petits morceaux ; les caisses d'emballage, au lieu d'être brutalement démolies, sont soigneusement ouvertes et réparées ; ainsi, elles servent longtemps. Tous les déchets de métal, de peinture, de bois, de tissus et jusqu'aux torchons des mécaniciens (1), sont « récupérés » et envoyés à des usines spéciales qui les fondent, les broient, les nettoient et les replacent dans le cycle de la production.

*
**

Mais une des principales causes du gaspillage effroyable de matières premières — et de forces de travail aussi — dans la production moderne, réside certainement dans la multiplicité des types de produits offerts à la consommation. Que ces divers types soient exigés par le public par suite d'une longue habitude ou qu'ils soient spontanément offerts par des industriels qui voient dans l'article « inédit » le meilleur moyen de publicité. Nous examinerons plus loin les avantages économiques et sociaux de la « normalisation » ; il nous

(1) Voir Ford. *Aujourd'hui et demain*, p. 255.

suffit maintenant de comprendre que cette multiplicité des types — souvent due à la mode ou à la routine, comme pour les chapeaux — est une source de difficultés dans la fabrication, car elle exige de nombreux modèles d'outils et de machines, augmente les déchets de matière première et, souvent, nécessite plusieurs équipes d'ouvriers spécialistes. Enfin, elle accroît considérablement le nombre des invendus ou des « soldes » dont la perte vient grever d'une charge supplémentaire le prix de vente des produits normalement écoulés.

La rationalisation s'attache donc à réduire le nombre des types et recherche un modèle « standard » qu'elle fait accepter et, au besoin, impose à la clientèle. Pour que cela soit possible, il faut naturellement que le standard soit bien choisi et réponde à ce double but : procurer de réelles économies dans la production pour provoquer l'abaissement des prix de revient et réaliser l'article le plus utile au consommateur. C'est dire que l'établissement du type standard est chose souvent délicate. Il faut choisir d'abord et unifier ensuite. Pour certains produits ou certaines pièces détachées, c'est l'expérience scientifique qui sera à la base de la sélection — normalisation des pneumatiques par Michelin, des divers pas de vis, des formats de papier employés par certaines administrations (1). Pour d'autres, tels les chapeaux, les faux cols, les chaussures, il faudra se baser plutôt sur des considérations psychologiques et ne pas oublier que « l'un des principaux obstacles à l'introduction rapide des standards est de nature psychologique et que leur généralisation progressera en proportion inverse de l'individualisme du milieu ou de la nation auxquels les standards seront présentés » (2).

Peu importe, il est un fait certain : c'est que la normalisation procure à la production industrielle des économies de matière première, de temps et de main-d'œuvre et contribue, dans une large part, à l'abaissement du prix des produits qui est le but du mouvement.

*
* *

Tout ce que nous venons de voir concerne l'organisation de l'entreprise, de l'usine ; mais, pour bien mener leur lutte pour l'accroissement de la production et l'abaissement du prix des produits, les rationalisateurs doivent étendre leur champ d'action.

(1) Claude Bonnier, « Le Populaire » du 23 mars 1928.

(2) Devinat. *L'organisation scientifique du travail* (B. I. T.), annexe IV, page 253.

Il est, en effet, d'autres causes de gaspillage de forces et de richesses qui ne peuvent être atteintes par une action à l'intérieur de l'entreprise. La multiplication — effrayante depuis la guerre dans certaines branches — des « intermédiaires » qui prélèvent sur les matières brutes et les produits mi-ouvrés ou finis un tribut tellement lourd parfois que les efforts du producteur véritable en sont annihilés. Sans parler des pertes infligées chaque jour à l'industrie, à l'agriculture et à la masse des consommateurs par les bourses de commerce trop souvent détournées de leurs fonctions normales par une foule de gens qui demandent aux « affaires » des revenus que le travail leur apporterait plus sûrement, on peut facilement se rendre compte de quelle masse de frais généraux et de dividendes se trouve grevé le produit fini quand il arrive au public en considérant la cascade d'entreprises les plus diverses — avec leurs armées de courtiers, de représentants et d'actionnaires ! — par lesquelles il est passé. Avant de rouler sur l'asphalte parisien, le modeste « taxi » a dû enrichir — ou tout au moins « faire vivre » — une foule de véritables parasites de la production appartenant aux services généraux et commerciaux des sociétés minières, des compagnies de transport, des forges, des exploitations de caoutchouc, des plantations de coton, des verreries, des entreprises d'appareillage électrique, etc..., pour qui l'opération devenait justement très fructueuse chaque fois que les divers produits utilisés pour sa construction sortaient du cycle de la production industrielle proprement dite pour faire un séjour dans celui du commerce !

Et si l'on considère que, très souvent, les transports de matières premières sont faits d'une façon bien peu rationnelle d'un point du territoire à l'autre, avec arrêts prolongés sur des voies de garage et dans les docks, on arrive à penser que le travail humain est prodigieusement productif puisque, malgré cet effroyable et criminel gaspillage, il permet à la collectivité de vivre — tant bien que mal — et aux progrès de toute espèce de s'accomplir !

A ce désordre, la rationalisation applique un remède énergique ; remède qu'elle n'a, à vrai dire, pas inventé, mais qu'elle a sérieusement mis au point et perfectionné : la concentration des entreprises.

Quand on parle de concentration, on en confond souvent les différentes formules : trusts, cartels, ententes industrielles, comptoirs de vente... Il est donc indispensable de préciser que ces divers types de concentration n'ont ni les mêmes origines, ni les mêmes buts. Les trusts américains et les cartels allemands d'avant guerre avaient

pour but la suppression d'une concurrence désastreuse entre producteurs, la stabilisation de la production et des prix de vente et, enfin, l'organisation rationnelle de la lutte contre la concurrence étrangère. Ces organismes ont cependant contribué largement à l'amélioration des méthodes de production et, par suite, à l'abaissement des prix de revient, aidant en cela la science et le progrès technique. C'est avec juste raison que M. Raoul Bigot fait remarquer que si les trusts avaient été dirigés contre le progrès industriel, ils n'auraient pu subsister et résister à la loi américaine qui voulait les supprimer au nom de la liberté individuelle (1). Par le fait qu'ils supprimaient toutes les entreprises par trop mal placées ou mal outillées pour produire dans des conditions satisfaisantes, par les économies considérables qu'ils réalisaient en réduisant les frais généraux de toute nature, ils ont sans doute permis au public de profiter de prix de vente moins élevés que ceux qu'aurait donnés la libre concurrence, malgré les bénéfices énormes — et parfois scandaleux — qu'ils prélevaient sur le consommateur. Mais cela n'était pas leur but véritable : ils s'efforçaient avant tout de « stabiliser » leurs bénéfices.

Avec la rationalisation, la formule change. On a maintenant compris — après la crise de 1920 surtout — que le meilleur moyen de faire de gros bénéfices était d'en réaliser beaucoup de petits. Produire beaucoup et à bas prix de revient pour « toucher » la plus grande masse possible de consommateurs, telle sera la nouvelle formule. Le type de concentration industrielle qui y répond le mieux est l'entreprise intégrée du type Ford.

Las de voir ses prix de revient augmentés, malgré ses efforts, par l'incapacité — et la rapacité — de ses principaux fournisseurs, et après avoir essayé de faire adopter ses méthodes par quelques-uns d'entre eux, Ford est arrivé à les supprimer presque tous. Le charbon et le minerai lui viennent de ses mines, le bois de ses forêts ; le verre de ses pare-brise est fabriqué, chez lui, avec le sable tiré de ses carrières, et le lin de ses propriétés a remplacé avantageusement le coton qu'il achetait très cher aux planteurs du Sud pour tisser la toile de ses capotes, etc... Bref, il tire de son propre « fonds » toutes les matières premières ou semi-ouvrées (sauf le caoutchouc) qui entrent dans la fabrication de ses autos, de ses tracteurs et de ses avions !

Cette merveilleuse organisation lui permet de voir rouler, le

(1) *Les cahiers du redressement français*, n° 8.

mardi soir, à Détroit, une voiture fabriquée avec du minerai parti du carreau de la mine le samedi et transformé en acier le mardi même. Ainsi sont réalisées deux économies considérables : d'abord celle de tous les profits intermédiaires ; puis celle du temps, qui est peut-être la plus précieuse de toutes, car « le temps perdu ne jonche pas le sol » (1) et n'est pas récupérable comme les déchets de matière. Le temps, pour Ford, c'est réellement de l'argent... c'est mieux encore : c'est l'indépendance ! Grâce à l'intégration de son entreprise, à la vitesse de ses transports, Ford est arrivé à supprimer presque complètement les frais de capitaux empruntés qui pèsent si lourdement sur la production normale. On peut dire, avec M. Fourgeaud, que Ford tire son capital circulant de ses propres ouvriers, puisque la voiture est achevée, et la plupart du temps vendue, avant que les salaires soient exigibles. Quant aux frais généraux, « ...ils n'ont pas le temps de jouer et représentent... une poussière légère répartie sur une masse énorme » (2). « La voiture Ford représente ainsi du labeur humain cristallisé dans le minimum de temps. »

Les cartels allemands, systèmes de concentration horizontale basés sur la similitude des produits et destinés — nous l'avons vu — à stabiliser les prix de vente et à lutter contre la concurrence étrangère, ne constituaient pas une formule de concentration susceptible de favoriser sérieusement la rationalisation de l'industrie. Le prix de vente qu'ils imposaient au public était, en effet, tel qu'il assurait la vie des entreprises les plus défectueuses du groupe, les autres bénéficiant ainsi d'une « rente différentielle » qui leur assurait la prépondérance dans l'administration du cartel en augmentant chaque jour leur puissance. Le cartel tendait à fixer la production et les débouchés commerciaux plutôt qu'à les développer. C'était surtout un moyen de défense.

Né dans la période d'inflation, basé sur la concentration des fortunes, « caractérisé juridiquement par une liaison de sociétés ou, mieux encore, par un échaffaudage de sociétés » (3), le Konzern se distingue du trust et du cartel en ce qu'il est une « organisation à caractère dynamique (4) qui, quel que soit son but final, s'efforce d'accroître la production des entreprises qui sont groupées dans son sein. Il réalise un type nouveau de concentration « diagonale » ou

(1) Ford. *Aujourd'hui et demain*, p. 145.

(2) A. Fourgeaud, *op. cit.*, p. 114.

(3) A. Fourgeaud, *op. cit.*, p. 178.

(4) Ch. Roy, *op. cit.*, p. 142.

« transversale », alliant une intégration plus ou moins complète à la concentration horizontale du trust ou du cartel. L'exemple le plus caractéristique du Konzern fut celui réalisé par Stinnes et qui dut disparaître en 1925, paralysé par l'insuffisance des capitaux circulants et par son organisation par trop « chaotique ». Avec le Konzern, on avait un groupe d'industries superposées ou parallèles et, en tous cas, fortement spécialisées, obéissant aux ordres venus de la « pointe » du Konzern ; à cette rationalisation organique s'ajoutait naturellement la Rationalisation spéciale de chaque entreprise. Mais, après l'échec du groupe Stinnes et de plusieurs autres moins célèbres qui durent aussi se désagréger, les Allemands sont revenus à la concentration horizontale avec ce que M. Fourgeaud appelle les « Cartels de Rationalisation », selon les conseils de Walter Rathenau (et aussi avec des cartels analogues à ceux d'avant guerre que nous négligerons ici).

Les Cartels de Rationalisation sont des types de « concentration contractuelle », « des ententes qui poursuivent une politique commune en vue de Rationaliser la production de leurs membres pour améliorer la qualité du produit et en diminuer le prix de revient, soit par une division du travail entre les firmes cartelisées, aboutissant à une spécialisation des fabrications, et à une normalisation ou typisation des parties d'un produit qui seront ensuite réunies, montées et vendues par une organisation de vente commune, soit par l'organisation d'une maison de vente en commun ou de représentants en commun (bureau technique commun, publicité commune, etc...) afin de répartir et d'amoinrir les frais généraux » (1). A ce type appartient la célèbre Farbenindustrie au sujet de laquelle la *Kölnische Zeitung* soulignait la différence qui existe entre le trust américain dirigé fréquemment « par d'importants financiers ou hommes d'affaires qui n'ont aucun contact intime avec les usines groupées dans le trust dont ils font partie ». Tandis que le cartel allemand nouvelle formule a à sa tête « des hommes qui jouissent, comme spécialistes, d'une réputation mondiale » (2).

La *Kölnische Zeitung* ajoute qu'en Allemagne on ne s'occupe plus maintenant que de la concentration horizontale, « l'organisation verticale s'étant avérée comme une erreur d'inflation », et fait enfin remarquer que « cette formule économique de l'Allemagne

(1) A. Fourgeaud, op. cit., p. 187.

(2) Ch. Roy, op. cit., p. 170.

constitue une puissance intellectuelle considérable, toutes les productions étant le résultat de longues recherches scientifiques». Ce dernier aperçu a son importance : il caractérise bien les nouveaux types de concentration plus attachés encore à l'organisation d'une excellente production qu'à la lutte pour le maintien de prix de vente élevés comme l'étaient les cartels d'avant-guerre. C'est qu'en effet, après la débâcle financière, il ne s'agissait plus d'assurer l'existence de telles ou telles entreprises plus ou moins déficitaires, mais de défendre d'abord l'industrie allemande tout entière menacée par le manque de capitaux et de débouchés — même « intérieurs » — et de passer ensuite à l'offensive pour exporter afin de permettre à la nation allemande de se libérer de sa dette extérieure.

Les énergiques remèdes appliqués à l'industrie allemande lui ont d'ailleurs fort bien réussi.

*
* *

Et la rationalisation ne s'en tient pas là. Après avoir réorganisé et groupé les entreprises dans le cadre national, elle commence à étendre le champ de ses applications jusqu'aux ententes internationales. Ici, comme dans la concentration nationale des industries, l'esprit de rationalisation aura à transformer le but et la structure des ententes déjà existantes qui ne sont encore basées que sur le mobile de l'intérêt immédiat et ne cherchent guère qu'à se garantir mutuellement une somme de bénéfices fixée par conventions. Au point de vue technique cependant — en matière de standardisation et de typisation surtout — la collaboration internationale a déjà produit d'heureux résultats. Il est donc permis d'espérer que, dans un avenir prochain, l'esprit de Locarno aidant, la rationalisation véritable, « intégrale », se réalisera sur le plan international.

*
* *

Il nous reste à examiner maintenant les promesses que les promoteurs de la rationalisation « doctrine sociale » font à la collectivité pour lui faire accepter la nouvelle formule de production.

Taylor déjà s'efforçait d'attirer l'attention sur les avantages sociaux de son système. Il posait d'abord en principe (1) que l'objet principal de toute entreprise doit être « d'assurer à l'employeur et à

(1) Voir F. W. Taylor, *Principes d'organisation scientifique des usines*.

chaque employé la prospérité maxima ». L'ouvrier est donc pour lui autre chose qu'un être dont le patron loue « la force de travail » sans contracter à son égard d'autre obligation que celle de lui payer le salaire convenu. Tout comme le patron, l'ouvrier a le droit de recevoir de l'entreprise qu'il sert le maximum de bien-être ; sa rémunération doit être proportionnée à ses efforts (nous avons vu sous quelles réserves) et à la prospérité de l'affaire elle-même. Dans ces conditions, l'ouvrier doit avoir vite fait de comprendre que son intérêt propre coïncide avec celui de ses chefs et, effectivement, Taylor a observé que, grâce à son système, les ouvriers pelletiers « ...considéraient leurs contremaîtres et leurs surveillants comme leurs meilleurs amis... » et qu'il eût été « bien difficile de faire naître un différend sérieux entre ces hommes et leurs employeurs ». Donc, paix sociale dans l'usine. Et relèvement de l'être humain aussi qui s'éloigne de l'ivrognerie — car un alcoolique serait incapable de soutenir l'allure exigée dans le travail — et se met à économiser et à embellir son intérieur : joie et bien-être pour toute la famille, Mieux, la classe ouvrière tout entière est appelée à bénéficier des nouvelles méthodes plus encore que l'ouvrier employé dans l'usine réorganisée. Elle verra, en effet, disparaître le chômage dû, en grande partie, à ce que le travail de l'homme est peu productif et, par suite, trop coûteux. C'est ainsi, dit Taylor (1), que les efforts faits par les ouvriers du bâtiment en Angleterre pour assurer du travail à leurs camarades en restreignant leur propre productivité, n'ont pour effet qu'une aggravation du chômage, car les entrepreneurs, effrayés par le coût de la main-d'œuvre, n'osent plus ouvrir de chantiers ; et cela est, de plus, une des principales causes de la crise du logement dans ce pays, crise dont souffrent, non seulement les ouvriers du bâtiment, mais toute la classe ouvrière. Enfin, la collectivité tout entière est, comme le montre l'histoire, le principal bénéficiaire de l'essor industriel... et cela est juste car le « peuple entier » a un droit supérieur à celui des diverses catégories sociales, puisqu'il les comprend toutes.

Comme nous l'avons déjà fait remarquer, il est très probable que Taylor n'a pensé à tous ces avantages sociaux de son système qu'après l'avoir conçu et appliqué et, peut-être, pour le faire accepter par les ouvriers et l'opinion publique. Mais cela ne doit pas le diminuer : il était ingénieur et non « réformateur social professionnel ».

(1) En 1910.

Technicien, il avait préconisé une méthode de travail qui, après réflexion et expériences, lui sembla comporter certaines répercussions sociales heureuses. Pourquoi ne les aurait-il pas soulignées ? Il est tant de « spécialistes » de la question sociale qui sont moins scrupuleux !

Mais, avec Taylor, il ne s'agissait que d'organisation scientifique du travail. Avec les Rationalisateurs, on passe à la réorganisation complète de la production : pour eux, l'économique, le « social » passe même souvent avant la « technique ».

Comme la méthode technique, la doctrine sociale nous est venue d'Amérique ; nous la retrouverons en France, plus ou moins « adaptée » (ou défigurée).

Écoutons donc le maître, celui dont la vie fut, comme celle de Taylor, un exemple de travail et d'énergie et dont le nom, justement célèbre dans le monde entier, est, pour beaucoup, synonyme de justice et de bonté et, pour tous, d'intelligence et de progrès : Henry Ford.

Ford mérite une place spéciale dans l'étude de l'organisation scientifique du travail — et surtout dans une étude qui en recherche les conséquences sociales — car, outre les immenses progrès qu'il a personnellement fait accomplir au mouvement de rationalisation, il a bâti une doctrine sociale empreinte d'un idéalisme élevé — bien que très réaliste. M. André Fourgeaud n'hésite pas à parler de « socialisme fordien ». Si l'on ne songeait à l'abus fait du mot « socialiste » dans les milieux politiques les plus divers — et spécialement en France — ce qualificatif pourrait sembler exagéré. Le Socialisme est autre chose que le « Fordisme » ; il se pose en héritier du capitalisme et songe même à en hâter la disparition, tandis que le Fordisme veut, au contraire, assurer longue vie au système de production capitaliste — en le transformant, il est vrai — et en le réconciliant avec la masse. Nous ne confondrons pas Socialisme et Fordisme ; mais nous n'hésiterons pas à qualifier l'ensemble des théories de Ford de doctrine sociale, car c'est bien cela surtout qu'il a voulu prêcher dans ses deux ouvrages : *Ma vie et mon œuvre* et *Aujourd'hui et demain*.

Ford est un Américain, un Américain « cent pour cent » ; cela apparaît à chaque pas dans son œuvre et certaines de ses conceptions sociales pourront nous surprendre : là où nous penserons « Charité », il dira, lui, « Utilité », « Justice » ; quelques-unes de ses réflexions positives pourront nous sembler de cyniques aveux. Ne

nous hâtons pas trop de porter un jugement brutal ou sceptique ; pensons un peu à nos écarts de langage et de pensée de ces dernières années à l'égard de l'Amérique et des Américains.

L'indulgence est, d'ailleurs, souvent, le meilleur moyen de se rapprocher de la justice. Soyons indulgents à l'« Utilitarisme » américain et efforçons-nous surtout de le bien comprendre afin d'en tirer des leçons dont notre « Idéalisme » pourra faire grand profit.

Pourquoi y a-t-il de la misère ? Parce que, dit Ford, l'énorme gaspillage de forces et de matières qui règne dans l'industrie est tel « qu'il ne reste rien à répartir entre les collaborateurs secondaires de la production, nonobstant le prix élevé auquel sont vendus les produits, qui fait obstacle à leur diffusion » (1).

Et pourquoi ce gaspillage insensé ?

Parce que l'industrie est trop souvent dirigée par des « hommes aux vues courtes » et que ces hommes n'envisagent, dans une affaire, que leur intérêt privé immédiat... Ils ne pensent qu'à l'argent et ne voient pas le gaspillage. « Ils envisagent le souci de l'intérêt général comme une préoccupation altruiste, alors que rien au monde n'est plus pratiqué. (2). »

Une entreprise, en effet, ne peut vivre et prospérer que si, réellement, elle rend service au public. C'est d'ailleurs normal et moral : une industrie ne doit pas avoir pour but de rapporter des bénéfices et des dividendes, mais de fabriquer des objets utiles — des automobiles par exemple. Dès qu'on perd de vue ce but véritable, l'affaire ne peut que périr, car le public se lasse vite d'apporter son argent à une entreprise incapable de satisfaire ses besoins.

Et, d'ailleurs, quel argent le public apportera-t-il à l'industrie, sinon celui-là même qu'elle lui aura fait gagner ? Toute richesse n'a-t-elle pas sa source dans le travail ? Et que valent les minerais et le charbon avant que le travail des hommes les ait transformés en objets utiles ?

Travaillez donc pour produire des machines et des objets capables de satisfaire les besoins naturels des hommes (qui sont infinis) et non pour gagner de l'argent. A cette condition les bénéfices viendront tout naturellement récompenser vos efforts !

Tels sont les conseils que Ford donne à ses pairs, les chefs d'in-

(1) Ford. *Ma vie et mon œuvre*, p. 211.

(2) Ford. *Ma vie et mon œuvre*, p. 210.

dustrie. Et, pour justifier ses affirmations, il montre comment lui-même, parti dans la vie sans un sou en poche, a pu édifier l'immense entreprise si merveilleusement intégrée que le monde entier admire : tout simplement, en s'efforçant toujours de « rendre service au public » en fabriquant, au prix le plus bas possible, des objets utiles — en l'occurrence des automobiles et des tracteurs.

Pour abaisser les prix de revient, il faut faire au gaspillage de temps, de forces humaines, d'énergie mécanique et de matière une guerre impitoyable. Il faut aussi éviter à l'homme toute fatigue inutile, car « les travaux pénibles sont bons pour les machines, pas pour les hommes ». Il ne faut pas oublier enfin que « le seul moyen de diminuer le prix de revient d'un produit est de ne pas hésiter à payer un prix élevé la collaboration d'un personnel de premier ordre » (1).

Ford combat, en effet, en matière de salaires, la vieille doctrine en vertu de quoi le patron s'efforçait de payer ses ouvriers un plus bas prix tandis que ceux-ci luttèrent pour arracher des augmentations au « capitaliste » sans bien se rendre compte les uns et les autres de la part du salaire dans le prix de revient et de son influence sur la vie économique tout entière.

Ce n'est ni le désir de l'ouvrier de gagner plus, ni même celui du patron de le payer mieux qui détermine le niveau du salaire. D'abord, il ne peut pas y avoir de salaire type : « tout essai pour déterminer un salaire indispensable à l'existence » est une insulte faite à l'intelligence « des employeurs et des travailleurs » (2). Mais « le meilleur salaire, c'est le plus élevé que l'employeur puisse payer régulièrement ». Les salaires seront donc fonction de la prospérité de l'affaire et directement déterminés, d'une part, par le prix de vente du produit — qui doit être lui-même, ne l'oublions pas, le plus bas possible — et, d'autre part, par le rendement même de l'ouvrier. Plus le travail sera « efficient » et moins la part des éléments autres que le salaire sera forte dans le prix de revient du produit.

Cette part, payée aux fournisseurs de matières premières ou de capitaux, Ford la voudrait aussi réduite que possible. Pour Marx, la valeur d'un produit n'était que du travail cristallisé. Ford insiste assez souvent sur l'inutilité de la matière non fécondée par le travail

(1) Ford. *Aujourd'hui et demain*, p. 59.

(2) Ford. *Aujourd'hui et demain*, p. 198.

de l'homme et sur la malfaisance des puissances financières pour qu'on puisse penser que, pour lui, cette définition de la valeur soit non pas une réalité économique, mais un idéal social vers lequel doit tendre la Production.

Taylor estimait que les hauts salaires étaient à la fois la juste récompense des efforts et de la docilité des ouvriers et le moyen pour le patron d'obtenir ces efforts. Il sentait la nécessité d'intéresser directement l'ouvrier à l'accroissement de la production. Pour Ford, les hauts salaires sont cela aussi, mais ils sont aussi, et surtout, la condition *sine qua non* de la prospérité de l'industrie et de la civilisation.

Les meilleurs clients d'une industrie doivent être ses ouvriers, pense Ford, et à qui donc voudrait-elle vendre ses produits, si ceux-là même qui les fabriquent sont incapables de les acheter ? Ce fut l'erreur de l'ancienne théorie des salaires de ne pas voir la liaison étroite qu'il y a entre les revenus des consommateurs, appelés à devenir ceux de l'industrie, et les salaires qu'elle distribue. Cette erreur permit au syndicalisme révolutionnaire de se développer et à la lutte des classes de s'organiser. L'ancienne théorie des salaires n'est d'ailleurs « qu'une illustration de l'esprit de rapine qui présidait jadis à la constitution des fortunes et à l'art de faire de l'argent ». En réalité, « une industrie qui ne comprend pas, parmi les bons et utiles articles qu'elle produit, une échelle de salaires réguliers et lucratifs, n'est pas une affaire réellement productive » (1).

Les crises économiques, pense Ford, sont uniquement dues aux fautes commises par les industriels en période de prospérité. Pour les éviter, le meilleur moyen est de donner à ses propres ouvriers des salaires suffisamment élevés. Et, quand la crise est là, le seul moyen de l'enrayer est de relever le pouvoir d'achat du public en haussant les salaires et en diminuant les prix de vente. C'est, d'ailleurs, cette méthode aussi... « révolutionnaire » que rationnelle, que Ford employa, avec succès, en 1920, et c'est à elle qu'il vient d'avoir recours (en décembre 1929) pour « prévenir » la crise menaçante.

Pour Ford donc, de même que la clé des hauts salaires est entre les mains des ouvriers et n'est autre chose que « l'efficiencia » de leur travail, la clé de la prospérité de l'industrie est entre les mains des patrons et n'est autre chose que de bas prix de vente accompagnés

(1) Ford. *Aujourd'hui et demain*, p. 194.

de hauts salaires, les uns et les autres rendus possibles par une organisation rationnelle des entreprises et aussi par la conception « fordiste » du but véritable de l'industrie qui est de « rendre service au public » et non de réaliser des bénéfices.

*
* *

Malheureusement, jusqu'à la naissance de la grande industrie, c'est-à-dire de l'industrie assez puissante et suffisamment intégrée pour imposer ses volontés aux « financiers professionnels », les affaires subissaient la loi de ces gens qui, tout comme les « réformateurs professionnels », ne cherchaient qu'à « détruire les affaires » sous prétexte d'en tirer le maximum de dividendes.

A l'instar des syndicalistes révolutionnaires qui ne voyaient dans le chef de l'entreprise qu'un « capitaliste » et non un producteur, les « financiers professionnels » ne voyaient dans une affaire que les capitaux, les dollars. Comme si une entreprise était un tas de dollars ! Non, dans une entreprise il y a des mines, des hauts fourneaux, des tours, des foreuses, etc... Qui peut dire, en dollars, leur valeur exacte ? C'est pourtant ce que cherchaient à faire les financiers pour pouvoir chiffrer sur cette base les dividendes probables ou possibles et les exiger du pauvre industriel pris ainsi « entre le travail hostile et le capital rapace ».

Qui pourrait faire le bilan — si instructif — des ruines accumulées par cette conception erronée des affaires ? Tout cela, parce que beaucoup trop de gens pensent qu'il est possible d'avoir quelque chose pour rien ! et les « capitalistes » les premiers !

Le public lui-même s'est laissé prendre à ce mirage. « L'erreur commune de confondre l'argent avec les affaires provient des opérations qui se déroulent sur le marché des valeurs... », mais, « le prix d'une valeur ne dépend la plupart du temps que du nombre des personnes disposées à acheter les titres à vendre... » et « toute l'activité du marché des valeurs n'a pas plus d'importance qu'une partie de base-ball, et les intérêts véritables de l'industrie ne peuvent s'en trouver affectés ». « La spéculation peut arriver à tuer une bonne affaire, jamais à en faire vivre une mauvaise ; elle a cependant ses bons côtés : quelques hommes de valeur en sont victimes et ils se trouvent alors contraints de travailler » (1).

(1) Ford. *Aujourd'hui et demain*, pp. 293-296.

Fort heureusement, grâce à l'énergie de quelques hommes, la grande industrie a pu naître malgré tous les efforts que ses ennemis financiers ont fait — plus ou moins inconsciemment — pour l'étouffer au berceau. Et l'on a pu comprendre alors qu'il était aussi stupide que malhonnête de prétendre « avoir quelque chose pour rien ». On a pu comprendre que l'activité de la spéculation n'a jamais créé la richesse ; tout au plus la fait-elle changer de mains ; on s'est aperçu que le financier n'était pas plus apte à diriger l'industrie que le terrassier à exercer le métier de chirurgien !

La vérité est que « la raison d'être d'une affaire n'est pas de gagner de l'argent pour le capitaliste ou le salarié. Le capitaliste et le syndicaliste, également bornés, ont un point de vue exactement identique des affaires : ils ne diffèrent que sur la question de savoir à qui attribuer le butin. » Mais « la question des bénéfices et des salaires ne sera jamais résolue d'une manière satisfaisante tant que le mobile des services rendus par l'industrie ne sera pas définitivement consacré. La première, la plus haute des responsabilités de l'industrie est celle qu'elle assume envers le public. » En réalité, « l'industrie existe pour fabriquer des objets dont se servent les gens. Mais lorsqu'elle est dirigée par des hommes ignorant tout de l'usine et qui ne s'intéressent qu'au bilan, son produit principal est le dividende » (1). Alors, « son activité se trouve faussée ».

Produire des objets utiles aux gens... Rendre service. Tel doit être le seul but de l'industrie. Il ne faut pas chercher à vivre « sur une population, mais avec une population ». L'affaire qui se conformera à ce principe vivra, car elle sera utile à tous et tous auront intérêt à la voir prospérer. Tout naturellement, le public lui apportera son argent aussi longtemps qu'elle sera fidèle à l'esprit de service qui est « tout simplement la claire notion que ni un homme, ni une industrie, ni un gouvernement, ni un système de civilisation ne peuvent survivre s'ils ne rendent pas continuellement service au plus grand nombre possible d'êtres » (2).

Cet esprit de service, qui n'est d'ailleurs « qu'un réalisme d'affaires très intelligent et à longue portée » (3), donne aussi la clé du problème social : « La naissance de l'ère industrielle, bien qu'elle ait contribué à accroître rapidement la richesse actuelle, créa un nou-

(1) Ford. *Aujourd'hui et demain*, p. 345.

(2) Ford. *Aujourd'hui et demain*, p. 343.

(3) Fourgeaud, op. cit., p. 121.

veau problème, le problème de la répartition : elle combla le riche et rendit le pauvre encore plus misérable.» (1). L'intelligence de l'homme faillit à sa tâche : « La science et la culture ont évité d'aborder le grand problème du monde. Et même tout ce qui touche à la production et à la distribution des biens — l'amélioration du sort de l'homme — a été flétri comme entaché de l'esprit de lucre. » Aussi, « ce monde a été dégradé par la pauvreté, et quelquefois à un tel point qu'il s'est trouvé réduit à faire une vertu de cette pauvreté... » La politique essaya bien de remédier à ce lamentable état de choses, mais « elle n'est pas constructive et ne peut que favoriser la destruction ou essayer de maintenir le statu quo, ce qui équivaut à une destruction lente, car le cours de la vie ne saurait être arrêté ».

Maintenant enfin, on commence à comprendre que « toute étude qui n'a pas pour fin la prospérité et le bien-être des hommes ne vaut guère la peine de s'y attacher ». Mais la solution du problème social ne réside nullement dans une nouvelle répartition des richesses existantes ; « le salut consiste simplement à produire plus de propriété, mais cette production n'aura aucun effet et n'aboutira qu'à augmenter le désordre si elle n'est pas fondée sur la création parallèle d'une capacité de consommation suffisante » (2). Produire, produire toujours pour satisfaire, d'abord, tous les besoins matériels des hommes « moins de diplomates zélés, moins de politiciens et plus d'hommes s'élevant du foulard au faux col ». Ce résultat, seul le travail peut le donner ; mais « le monde a essayé tout, sauf le travail ». Il ne faut pas craindre un trop grand accroissement de la production et parler de « période d'expansion industrielle » parce que « pour la première fois il est possible de pourvoir à une bonne partie des besoins des hommes s'ils le désirent ».

Il se peut qu'un jour on arrive à la surproduction véritable des richesses matérielles, « mais ce sera impossible tant que le monde entier n'aura pas tout ce qu'il désire. Et le jour où cela arriverait, nous en serions certainement fort satisfaits. » Il y aurait certes lieu de se réjouir de cette surproduction véritable, les heureux de la terre n'auraient plus besoin de se torturer l'esprit pour dresser ces avilissants systèmes philosophiques qui élèvent la misère au rang de vertu ! L'homme rassasié n'aurait plus à baisser les yeux sous le regard de son frère affamé !

(1) Ford. *Aujourd'hui et demain*, p. 339.

(2) Ford. *Aujourd'hui et demain*, p. 328.

Ce résultat suffirait à lui seul à justifier «fordisme», «américanisation» et «Rationalisation»... mais il y a plus à espérer du système Ford que la solution matérielle de la question sociale, on doit en attendre une amélioration intellectuelle et morale de l'humanité.

« La civilisation consiste-t-elle dans un niveau élevé de l'existence ? Nous l'ignorons. Mais nous considérons que le bien-être matériel est la base du développement intellectuel, et ceci est évident car, sans indépendance économique, il n'existerait certainement pas d'indépendance intellectuelle. Si un homme passe douze heures à gagner son pain quotidien, il ne lui restera guère de temps pour penser clairement.....

.....Le rôle de la machine est de libérer l'homme de fardeaux et de labeurs épuisants. Elle libère aussi l'énergie humaine, qui peut dès lors développer ses ressources intellectuelles et spirituelles, s'élancer à la conquête des hautes régions de la pensée et réaliser l'action la plus élevée. La machine est le symbole de la maîtrise de l'homme sur la nature. » (1).

Enfin, le développement de la production et l'accroissement du bien-être matériel auront pour résultat de faire disparaître le plus hideux des vices humains, celui qui, aux yeux des générations futures, déshonorerait peut-être toute notre civilisation : la guerre ; car « la guerre n'est pas une cause — c'est un résultat. Le résultat de la pauvreté — surtout de la pauvreté de pensée. Tant que de grandes masses de population vivront dans un état de pauvreté, il y aura des guerres. La tentation de faire la guerre, née du désir de s'emparer des fruits de la production d'autrui, existera toujours, jusqu'à ce que tous les peuples du monde aient appris à produire en abondance pour eux-mêmes, jusqu'à ce que tout le monde ait compris qu'il est plus facile de fabriquer que de prendre. »

*
* *

Comme nous voici loin de Taylor et du chronométrage ! A la critique de la « flânerie systématique » des ouvriers et de la mauvaise organisation des ateliers, Ford ajoute celle de la haute finance, des gouvernants et de la société tout entière.

Tous les rationalisateurs n'ont certes pas la largeur de vues de

(1) Ford. *Aujourd'hui et demain*, pages 211-214.

Ford chez qui le Français retrouve souvent, avec plaisir, des pensées qui lui rappellent Proudhon et, surtout, Saint-Simon. Certains esprits élevés, comme Walter Rathenau, ont pu apercevoir toute l'importance des répercussions sociales du mouvement qui gagne la vieille Europe. Rathenau pense que « l'économie ne doit plus relever des individus mais de la collectivité » (1) ; que la grande entreprise, bien qu'elle soit un organisme privé par son origine, est « un facteur d'économie nationale » dont les « tâches d'intérêt public » qui lui incombent justifient l'existence. Malheureusement, ajoute-t-il, l'organisation actuelle ne permet pas à tous de tenter leur chance avec égalité « car on ne peut pas pénétrer dans le cercle secrètement fermé de ceux qui sont unis sous le signe de l'argent. A celui qui a, on donne. Celui qui a un patrimoine l'accroît, mais il faut d'abord posséder un patrimoine... Ainsi, de tous côtés, s'élèvent des murs de verre, transparents, insurmontables, et derrière eux il y a la liberté, l'indépendance, le bien-être et la puissance. Mais les clefs de la terre interdite sont l'instruction et la richesse, et toutes deux s'obtiennent par l'héritage. »

De même, Liefman pense que « la réalisation de l'économie suivant un plan est désirable » et que l'Etat devrait s'efforcer de « faire accéder le plus grand nombre à la propriété sociétaire pour que disparaisse l'antagonisme entre producteurs et consommateurs, ces derniers devenant également producteurs par la possession d'actions » (2). Il voudrait « faire comprendre aux doctrinaires de droite que la propriété, et en particulier l'héritage, doit être limitée, et à ceux de gauche, qu'un nouveau principe de répartition des biens n'a aucunement encore été trouvé, et établir ainsi un nouvel ordre économique par une transformation graduelle des esprits et non par un coup de force politique ». Pour lui, comme pour Walter Rathenau, l'organisation économique de demain doit être fondée sur d'autres principes que ceux du droit romain, et servir les intérêts de toute la collectivité sans exception. Ces exemples montrent l'état d'esprit avec lequel la bourgeoisie intellectuelle allemande a accueilli le Fordisme et envisagé la transformation économique et sociale que l'essor industriel et les bouleversements causés par la guerre lui semblent rendre inévitable.

Mais la plupart des industriels européens n'ont demandé à la

(1) Voir Ch. Roy, *op. cit.*, p. 207 et suivantes.

(2) Ch. Roy, *op. cit.*, p. 209.

nouvelle science qu'une formule pour réorganiser leur « affaire ». Beaucoup de patrons d'ailleurs confondent l'organisation scientifique du travail avec le perfectionnement de l'outillage ; beaucoup — et non des moindres — « ignorent le nom même de Taylor » (1) ; beaucoup, par manque de culture, sont hostiles au mouvement, « arrêtés par ce qu'ils croient être des obstacles irréductibles ».

Nombreux sont ceux qui objectent que la Rationalisation n'est pas faite pour l'Europe où, contrairement à ce qui se passe en Amérique, la main-d'œuvre est en surnombre et le client réfractaire à la production standardisée ; ils ajoutent que l'organisation scientifique du travail ne procure pas d'avantages immédiats et qu'il y a beaucoup de charlatans parmi les ingénieurs-conseils en rationalisation. Enfin, disent-ils, « l'organisation scientifique, en provoquant une nouvelle division du travail, ne risque-t-elle pas d'affaiblir le contrôle du chef d'entreprise ? Ces méthodes ne font-elles pas tort au principe d'autorité et aux sentiments de discipline ?... » (2). Ils considèrent, en tout cas, la Rationalisation comme une affaire strictement privée à laquelle ils refusent d'associer leurs ouvriers et leurs clients ; certains y voient même, dit M. Devinat, un moyen de remédier à la diminution légale de la durée de travail.

Chaque catégorie sociale a son élite. Il est fort regrettable que les hommes qui composent celle de l'industrie et de la « finance » françaises ne soient pas plus nombreux... ou plus puissants dans leur sphère. Ils pourraient alors faire comprendre à leurs voisins combien l'attitude de la majorité d'entre eux, en face des problèmes sociaux de l'heure présente, est illogique et dangereuse. Trop nombreux, en effet, sont encore les industriels qui combattent les assurances sociales — comme ils le firent pour la loi de huit heures — fermant les yeux sur tout ce que ces justes réformes contiennent de paix sociale. Au nom d'un individualisme « bien français », ils s'opposent à la concentration industrielle, qui est pourtant seule capable de provoquer un essort satisfaisant de la production française et de la protéger contre la mainmise étrangère, qui déjà...

Il est cependant, en France, des hommes plus clairvoyants qui ont compris le sens véritable de la Rationalisation et s'efforcent d'en montrer les avantages sociaux. Malheureusement, certains, impuissants à s'arracher à cette obsession du Socialisme qui est, chez nous,

(1) Devinat, op. cit. p. 129.

(2) Devinat, op. cit.

une des caractéristiques de la vie sociale d'après guerre, cherchent à y trouver une doctrine propre à étouffer le Collectivisme et ses dérivés. Ils suivent, d'ailleurs, en cela, l'exemple d'un des esprits les plus ouverts de ce siècle, Lord Melchett. En publiant *La Politique de l'Industrie*, ouvrage destiné à montrer tous les bienfaits d'une organisation rationnelle de la production et spécialement de la concentration, le « business man » éclairé qu'était Sir Alfred Mond n'a pu oublier l'homme politique, et ce livre remarquable se trouve malencontreusement terminé par un éloquent discours, prononcé aux « Communes » par Lord Melchett, discours qui constitue, sans doute, un modèle de courtoisie parlementaire, mais qui n'ajoute rien à la valeur des chapitres précédents... Il n'est pas bon de mélanger le « politique » à l'« économique » ; cela donne, d'abord, à l'étude la plus sérieuse un petit air de charlatanisme qui la déprécie considérablement. Enfin, dans l'affaire qui nous occupe présentement, nous pensons que même si, réellement, Socialisme et Rationalisation sont inconciliables comme certains veulent bien le dire, il n'est pas du tout « politique » de la part des théoriciens de la Rationalisation d'attirer sans cesse l'attention sur cette antinomie et de saisir toute occasion pour porter des coups à une doctrine qui, malgré ce que peut faire croire la division actuelle des forces prolétariennes, est profondément ancré dans l'esprit de la classe ouvrière sans l'assentiment de qui la Rationalisation ne pourra s'effectuer que très mal et au prix de mille difficultés.

Mais revenons aux propagandistes français de la Rationalisation.

Dans les Cahiers du Redressement Français (groupement « constitué en décembre 1925 par des hommes appartenant aux milieux les plus divers » et qui « poursuit, en dehors et au-dessus des partis, un programme d'améliorations sociales, économiques, financières et coloniales »), M. E. Mercier, président du dit groupement, expose les avantages sociaux de la Rationalisation. D'abord, l'accroissement considérable du rendement permettra, dit-il, une augmentation des salaires en même temps qu'une diminution du prix de vente des produits. Ce double résultat aura pour conséquence d'accroître notablement la capacité d'achat de l'ouvrier et « ...dès lors que le travailleur trouvera dans son salaire plus que les éléments strictement indispensables pour le maintien de son existence, il sera possible d'orienter méthodiquement sa consommation vers les objets les plus susceptibles d'élargir le cadre de son existence, ses connaissances générales, et par conséquent sa valeur humaine. Tel est le cas de la voiture automobile à bon marché ; tel est le cas également des appa-

reils de radiotéléphonie, etc... » Il convient d'ajouter tout de suite que le nombre des heures consacrées au travail dans la journée devant normalement diminuer avec la Rationalisation, « la fraction consacrée à la libre activité prend une importance plus grande, à la fois par le temps qui peut lui être affecté et par l'énergie vitale dont l'intéressé dispose pour utiliser ce temps ». Ainsi l'ouvrier, délivré des soucis matériels de l'existence par les hauts salaires, aura la possibilité d'utiliser ses heures de loisir, également accrues, au développement intellectuel de sa personnalité. Sa vie de famille y gagnera elle aussi, naturellement.

A l'usine, selon l'exemple américain, on s'efforcera « d'intéresser les travailleurs... au fonctionnement général de l'entreprise et aux améliorations dont son organisation paraît susceptible » ; la direction accueillera toutes les propositions et suggestions d'ordre technique ou administratif qui lui seront présentées par les ouvriers. Cela permettra d'abord de récompenser les efforts méritoires et d'opérer la sélection des ouvriers aptes à s'élever dans la hiérarchie technique et, surtout, cela établira « une sorte de coopération intellectuelle entre le travailleur et le dirigeant, coopération éminemment propre à développer ce sentiment de solidarité, qui existe si fréquemment dans les entreprises américaines, et auquel les hommes d'affaires américains attachent justement un prix si élevé ». L'ouvrier sera très sensible à ces « attentions » et, considérant tous les efforts qu'on fait pour lui assurer, outre la sécurité dans le travail, un séjour agréable à l'usine — par l'organisation de bibliothèques et de terrains de sports, par exemple — s'habituerà à voir dans ses chefs des amis.

De son côté, le consommateur bénéficiera « d'une diminution générale du prix d'achat de toutes choses et, par conséquent, d'une amélioration générale des conditions de la vie. La « discipline » dans les achats que lui imposera la normalisation l'amènera à une « conception plus sociale de la vie ». Enfin, de meilleures relations se noueront entre consommateurs et producteurs, d'où « développement du sentiment social de solidarité ».

L'Etat, enfin, verra ses ressources augmenter, grâce à la Rationalisation, par suite de l'accroissement du volume des affaires et cela sans avoir besoin d'élever le taux des impôts et des taxes qui sont déjà au maximum. Ainsi, pourra être pratiquée une politique de réalisations sociales — construction d'habitations et assurances sociales — digne d'un Etat républicain moderne.

Et M. Mercier conclut : « ...Nous estimons qu'une telle opération

(une « Rationalisation bien comprise ») est non seulement compatible avec le progrès social, mais qu'elle constitue le moyen le plus sûr et le plus efficace de réaliser le progrès social. »

Ainsi, pour le Redressement Français, la Rationalisation est, à la fois, une méthode de réorganisation scientifique de la production et un moyen d'améliorer l'état social du pays dans le cadre des institutions économiques présentes.

Elever les salaires ; accroître les possibilités de consommation de toutes les classes sociales à revenus actuellement faibles ou moyens par l'augmentation directe de leurs ressources et, surtout, par la diminution du prix des produits. Régulariser la consommation et la production ; supprimer les causes des crises économiques qui constituent un grave danger pour l'industrie nationale et même, peut-être, pour la structure économique et sociale de la nation. Réconcilier le consommateur avec le producteur en montrant au premier que son ancien « exploiteur » n'était lui-même que la victime d'un mauvais système de production et qu'il est, en réalité, préoccupé avant tout de créer des produits utiles au meilleur prix. Montrer à tous — et spécialement à tous ceux qui, jusqu'ici, ne se trouvaient guère favorisés par le régime économique actuel : ouvriers, rentiers, petits bourgeois, fonctionnaires — l'excellence du système capitaliste ; leur prouver que leur misère ou leur vie étriquée étaient uniquement dues à une insuffisance de production et nullement à quelques « erreurs » de répartition. Trouver, enfin, une formule d'organisation économique qui ne prête plus le flanc à la critique collectiviste et consolide définitivement le capitalisme.

Tels semblent être les buts que se proposent certains protagonistes de la Rationalisation : ceux du Redressement Français et M. Charles Roy, en particulier.

Ce dernier a donné, en effet, comme sous-titre à son savant ouvrage sur *La Formule allemande de production rationnelle dans l'industrie*, cette formule significative : « Rationalisation contre Marxisme ». Il pense que la Rationalisation sapera le collectivisme et le Marxisme par deux sortes de moyens : d'abord, en combattant chaque jour, dans la vie même de l'usine, l'esprit socialiste ou syndicaliste chez l'ouvrier ; ensuite, en montrant la fausseté de la doctrine elle-même par ses réalisations économiques (1).

(1) Charles Roy, op. cit., p. 197 et suivantes.

La Rationalisation oppose, d'abord, au concept socialiste de l'égalité des hommes des faits qui le démentent. C'est ainsi que la psycho-technique établira entre les ouvriers des classifications qui prouveront indiscutablement leur inégalité physique. Puis, « la Rationalisation de l'industrie développe, en outre, le phénomène de la rente et augmente, parmi les ouvriers, l'inégalité de fait due à la différences des aptitudes individuelles ». L'usine bien située et bien organisée pourra payer de hauts salaires à ses ouvriers, tandis que ceux de l'entreprise mal outillée seront mal rémunérés sinon réduits au chômage. Les premiers n'abandonneront pas leur rente « au nom du postulat socialiste d'égalité ».

« Par nécessité technique », la Rationalisation doit « réduire l'influence des syndicats », « éliminer les conflits entre le capital et le travail », « attacher les salariés à l'usine qui les emploie en organisant, dans le cadre de l'entreprise, la défense de leurs intérêts professionnels et en opposant le particularisme d'usine à la solidarité de classe ».

Le contrat collectif est utilisé par les syndicats pour arracher à quelques ouvriers d'élite la « chance » de s'élever au-dessus du niveau commun, et empêcher la formation d'une « bourgeoisie nouvelle » née de l'augmentation du nombre des salariés causée, elle-même par le développement de la grande industrie. La Rationalisation s'oppose à cela en rémunérant chacun selon ses capacités réelles et non d'après le barème du contrat collectif.

En un mot, elle « oppose aux syndicats ouvriers, organismes de classe, des organisations ouvrières nouvelles dont chaque entreprise serait le cadre ».

La Rationalisation combat de même la doctrine. Elle montre en premier lieu que, s'il est exact que le capitalisme « s'intensifie en ce sens que le capital augmente en valeur absolue et que les moyens de production sont mus, de plus en plus, par des salariés et non par des artisans ou petits entrepreneurs propriétaires de leur outillage », il n'est pas vrai que tous les salariés de l'industrie moderne soient des prolétaires ; nombreux sont ceux, « ingénieurs, agents commerciaux, contremaîtres, etc... », qui gagnent assez pour épargner, se constituer un patrimoine et... devenir capitalistes.

« L'affirmation d'Engels, que la collectivité remplace l'individu dans la production est fausse », car ce sont « des collectivités qui, en réalité, remplacent l'individu » ; mais la Rationalisation montre, de plus, l'individu réintroduit dans la production sous une forme nou-

velle : le groupe d'ouvriers qui forme la « chaîne » et qui, tout comme l'artisan d'autrefois, fabrique entièrement un objet.

Enfin, la concentration prévue par les marxistes ne se réalise pas ; l'expérience vient de prouver qu'il y avait des limites à la concentration et que les monopoles de fait engendraient eux-mêmes la concurrence.

Quant à la célèbre théorie de la valeur-travail, on savait déjà qu'elle était fausse car il est des biens sociaux véritables qui ne trouvent pas preneur sur le marché ; et que devient cette théorie avec « les systèmes de production rationnelle où le machinisme refoule la main-d'œuvre... »

Et M. Charles Roy constate que « toutes les idées directrices du marxisme auxquelles les faits économiques modernes avaient déjà apporté un démenti, sont combattues avec une intensité nouvelle par l'évolution que la Rationalisation imprime à l'industrie ».

DEUXIÈME PARTIE

Les Conséquences Sociales

CHAPITRE III

Les craintes du monde ouvrier et socialiste

De son côté, le monde ouvrier, qui doit tenir un premier rôle dans le nouveau système de production, a manifesté son opinion — ou plutôt ses opinions — par la voix de ses militants. Sur cette question, comme sur d'autres de moindre importance, l'accord est, en effet, loin d'être réalisé et des polémiques serrées ont lieu encore entre les diverses « tendances » du Parti Socialiste et des groupements syndicaux. La division des forces ouvrières survenue après la guerre contribue à aggraver la difficulté ; car les diverses fractions rivales s'épient attentivement et ne manquent pas de souligner rageusement les moindres défaillances de doctrine ou d'action de celui qui, hier encore, était un camarade de lutte, un ami, un frère et qui n'est plus aujourd'hui qu'un « traître » ! Ce lamentable état de choses a certainement empêché beaucoup de chefs et de militants socialistes et syndicalistes d'examiner le problème avec sang-froid et d'exposer nettement leur opinion intime. On a beau être courageux et avoir fait ses preuves dans maints durs combats, les coups portés par le frère ennemi blessent profondément. La crainte de l'injure et de la calomnie démagogiques qui marquent toujours leur passage, le souci élevé aussi, chez beaucoup, de ne pas aggraver les causes de division chez la classe ouvrière ont certainement paralysé la pensée et l'action de nombreux socialistes et syndicalistes au sujet de la Rationalisation, tout comme ils l'ont fait pour d'autres questions, d'ordre politique, très importantes. Une classe ouvrière unie, débarrassée de l'action déprimante du bolchevisme, aurait certainement pris une position plus nette et plus réaliste. »

La Rationalisation était cependant un problème trop grave pour que les théoriciens et les militants du mouvement ouvrier pussent en éviter l'examen et s'abstenir de donner leur avis à son sujet.

Certains la condamnent d'une façon absolue ; d'autres, tout en

s'inclinant devant le progrès technique et économique qu'elle constitue, estiment qu'elle est indésirable en régime capitaliste car elle ne saurait alors constituer qu'une nouvelle formule d'exploitation du prolétariat au profit exclusif de la minorité des possédants ; d'autres enfin, considérant les avantages immédiats qu'elle apporterait à la classe ouvrière, pensent qu'on doit souhaiter — et favoriser — son développement en France.

Nous exposerons donc les opinions des pessimistes et nous confronterons leurs arguments avec l'expérience.

*
* *

Un des chefs du Socialisme français, M. Léon Blum, a exposé dans une série d'articles du *Populaire* (1) les raisons pour lesquelles la Rationalisation lui apparaissait pleine de dangers pour la classe ouvrière.

M. Léon Blum déclare, tout d'abord, que la Rationalisation constitue certainement un progrès : « C'est un progrès de substituer l'ordre, les grands plans d'ensemble, la convergence systématique de tous les efforts à l'incohérence et à l'anarchie qui caractérisent à ce jour la production. Le régime socialiste tendra sans nul doute à cet ordre.

« C'est un progrès de développer l'emploi des engins mécaniques, c'est-à-dire des forces de la nature, au lieu et place du travail manuel. La civilisation moderne, dont le régime socialiste sera l'expression finale, a précisément pour objet la conquête progressive de l'homme sur la nature, l'asservissement et la domestication des puissances naturelles, au profit du bien-être humain. »

De plus, la Rationalisation favorise la concentration des entreprises et, là encore, elle travaille pour le progrès... pour le Socialisme.

« La Rationalisation fait prévaloir l'idée de l'organisation collective, dont les règles s'imposent aux individus, sur les principes libéraux de l'ancienne économie. Sur tous ces points, elle s'attaque à la liberté et la dénonce comme une routine ou un caprice. Elle réduit progressivement chez le producteur la liberté d'initiative, la liberté de la concurrence, chez le consommateur la liberté du choix.

(1) « Le Populaire ». Articles parus du 29 avril au 10 mai 1927.

Je ferai ce qui me plaît, ce qui me paraît, à moi, le plus avantageux, disait l'industriel « libéral ». Ou bien, je ferai ce qu'on a toujours fait chez moi, ce que faisait mon père... Non, réplique le rationalisateur. Tu feras ce qui rend le mieux, ce qui correspond le mieux aux besoins constatés, ce qui s'intègre le mieux dans le système général de la production.

« Par là même, la rationalisation accentue le désaccord entre le capitalisme considéré comme système de production et le capitalisme considéré comme système juridique, entre les formes de l'organisation industrielle et les formes de la propriété.

« Par là même, la rationalisation se présente comme une force destructive autant que rénovatrice. Elle met en cause une partie des principes qui régissent l'ordre social actuel, comme la vieille économie classique qui s'en faisait l'interprète et l'apologiste. A prendre le mot de « bourgeoisie » au sens où on l'entendait encore couramment à la fin du siècle passé — surtout en France — nul doute que l'industrie rationalisée, avec son programme ambitieux, aventureux et despotique, ne se dresse contre l'idéologie, la pratique, et même la morale bourgeoises. En ce sens, on peut la dire révolutionnaire... »

Mais, si la rationalisation travaille pour le Socialisme, c'est dans un avenir lointain, car : « Ce que le régime socialiste accomplira pour le bénéfice de tous, la rationalisation capitaliste le fait pour le bénéfice de quelques hommes et au détriment des autres... Là demeure l'obstacle essentiel, insurmontable. Mais la rationalisation, par ses effets propres, précipitera le rythme de l'évolution interne qui conduit le capitalisme vers la Révolution sociale. La rationalisation est un instrument de concentration et de prolétarianisation... »

Envisageant la situation présente de notre pays, M. Léon Blum déclare « qu'aucune des conditions américaines ne se retrouve en France » où la guerre a appauvri tout le monde et où, dans certaines branches importantes comme la métallurgie, la production est déjà supérieure aux besoins ; quant à l'exportation, il n'y faut guère songer... De plus, le patronat français est, dans son ensemble, trop « cupide » pour comprendre que la condition première d'un accroissement de la production est la hausse immédiate des salaires ; il est aussi trop « routinier » et trop dépourvu de capitaux importants pour faire l'avance des frais de rationalisation de l'industrie, et il essaiera certainement de les faire supporter par la classe ouvrière.

« Ce qui (me) paraît incontestable en tout cas, c'est que l'industrie rationalisée *n'augmentera pas suffisamment sa production pour*

employer la même quantité de main-d'œuvre, et je n'aperçois pas, par conséquent, le moyen d'éviter que la rationalisation conduise au chômage. Or, le chômage entraîne à son tour la baisse des salaires... »

Il n'est pas sûr, d'autre part, que ce chômage à peu près certain et cette baisse des salaires possible, soient compensés par une diminution générale du coût de la vie dont profiterait toute la collectivité. La rationalisation fera bien baisser le prix de revient des produits de l'industrie où elle sera introduite, mais pas de tous les produits à la fois... et « la rationalisation de la métallurgie ne fera baisser ni le prix de la viande ni le taux des loyers. Et d'ailleurs, les prix ne baisseront pas sans que la production augmente, la production n'augmentera pas sans la consommation, ni la consommation sans les salaires ».

Quant aux « besoins nouveaux » que doit faire naître la rationalisation, il est fort probable qu'ils ne seront pas assez grands pour compenser l'économie de main-d'œuvre réalisée, et l'on sait enfin « avec quelle peine, au prix de quelles misères, la main-d'œuvre se déplace ou se réadapte ».

« Notre classe ouvrière est donc pleinement fondée à redouter pour sa sécurité, pour son bien-être, les premiers chocs de la rationalisation. Chômage, baisse des salaires imparfaitement compensée par la baisse des produits, voilà ce qu'elle doit d'abord en attendre. Voilà le premier résultat pour elle d'un progrès de la science et de l'industrie. »

Les socialistes ne se dressent pourtant pas contre le progrès. Ils demandent seulement pourquoi la classe ouvrière doit seule en supporter les conséquences défavorables, alors qu'une classe de privilégiés en perçoivent tous les bénéfices. « Contradiction ? Peut-être. Mais où gît la contradiction, sinon dans la société capitaliste ? C'est la preuve qu'une société est vieille dans son principe, dans son essence quand ce qui devrait être instrument de bien-être universel — une nouvelle méthode, une nouvelle machine, une nouvelle découverte — devient cause de profit pour les uns, cause de souffrance et de misères pour les autres. »

En réalité, « le capitalisme laisse toujours subsister ou plutôt engendre inévitablement des oppositions irréductibles entre idées également fondées en raison, intérêts également fondés en fait, sentiments également fondés en équité. Tout ce que peut faire le Socialisme, agissant dans le plan de la société actuelle, c'est de suggérer des compromis pratiques qui amortissent temporairement pour

le prolétariat le choc des systèmes contraires.» Et M. Léon Blum conclut en déclarant aux travailleurs : « Tant que ce monde durera tel qu'il est, nous pourrons certes proposer des palliatifs et des moyens termes pour ménager votre condition, mais rien ne sera résolu selon la raison et la justice. Il faut donc que ce monde change, et il changera si vous le voulez... »

*
* *

Un socialiste de formation chrétienne, M. André Philip (1), professeur à la Faculté de Droit de Lyon, est allé étudier la rationalisation « au pays même du Taylorisme ». Pendant six mois, il a lu toute la documentation qu'il a pu trouver sur place ; pendant le reste de son séjour, soit dix-huit mois, il a parcouru le pays, visitant les usines et les entreprises les plus diverses, interviewant les chefs d'entreprise et les ouvriers ; quand il le fallait, quand on refusait à l'enquêteur l'accès d'un chantier ou d'un atelier, il s'embauchait comme ouvrier et vivait un moment de la vie de ceux dont le sort l'intéressait vivement. De cette enquête théorique et pratique, M. Philip a rapporté un ouvrage magistral sur « le problème ouvrier aux Etats-Unis ». Le pessimisme de cette étude est d'autant plus impressionnant que l'on connaît l'érudition de l'auteur et que l'on sait aussi, par ses propres déclarations, qu'au début même de son séjour aux Etats-Unis, il se trouvait favorablement disposé à l'égard de la formule nouvelle de production américaine et de ses conséquences sociales. Les conclusions de M. Philip apparaissent encore plus alarmantes que celles de M. Léon Blum : Le théoricien le plus averti peut se tromper dans ses observations et dans ses déductions, mais quand le théoricien est doublé d'un enquêteur et d'un expérimentateur aussi résolu que M. Philip, il convient de penser que ses conclusions sont réellement fondées et conformes à la réalité.

Sous le terme de rationalisation, M. Philip distingue trois choses :

- La méthode employée pour l'étude des problèmes industriels.
- Les solutions apportées à ces problèmes.

(1) M. Philip a repris les conclusions de son ouvrage sur « Le problème ouvrier aux Etats-Unis » dans la longue préface intitulée « Socialisme et rationalisation » qu'il a écrite pour présenter un résumé de l'œuvre de Henri de Man sur « La crise doctrinale du Socialisme ». André Philip, *Henri de Man et la crise doctrinale du socialisme*, Librairie universitaire, J. Gamber, Paris, 1928.

— Une *Mystique* de la production qui exalte le rôle de l'entrepreneur capitaliste.

Il estime que le Socialisme « se doit d'approuver la méthode, d'étudier et de critiquer les solutions, enfin, de condamner la mystique ».

Avant de porter un jugement sur la formule de production américaine, il faut, en effet, considérer :

— Le Taylorisme, ou Rationalisation de l'atelier ;

— La sélection du personnel ou Rationalisation de la main-d'œuvre ;

— La concentration et les ententes, ou Rationalisation de l'industrie.

En ce qui concerne le premier point, M. Philip estime que le « Scientific Management » doit être complété par des études physiologiques sérieuses sur la fatigue ; or, l'industrie européenne ou américaine n'a tenu aucun compte des recherches de laboratoire très poussées qui ont été faites à ce sujet.

« L'exemple des usines américaines montre bien que, neuf fois sur dix, le taylorisme aboutit à exiger du travailleur un effort exténuant qui le vieillit avant l'âge et le conduit à l'épuisement... »

« Le plus souvent, le « Scientific Management » a été moins un instrument de progrès technique qu'un moyen pour les patrons sans scrupules de pousser au maximum l'exploitation de leurs ouvriers... *D'une façon générale, l'industrie américaine, avec ses hauts salaires, enrichit peut-être le travailleur, mais elle le tue.* »

La sélection du personnel est basée sur des considérations qui n'ont rien à voir avec le bien-être de l'ouvrier lui-même (une femme mariée ou veuve avec des enfants est à écarter parce que les soucis de son ménage l'empêcheront de se consacrer entièrement à son métier d'ouvrière) et, parfois, sur des « tests » d'intelligence absolument ridicules, a en tout cas pour conséquence de permettre aux patrons de dresser des « listes noires » et d'écarter de leurs entreprises les « esprits subversifs ».

Pour assurer la stabilité de la main-d'œuvre, le patronat emploie deux méthodes : la bonne, qui consiste à assurer la sécurité dans le travail, de courtes journées, un bon salaire, une juste discipline d'atelier, à installer des salles de repos et de sports, à encourager financièrement des sociétés de secours... le patronat américain

emploie bien cette méthode, mais de telle sorte qu'elle serve toujours ses intérêts propres. Ainsi, au sujet des sports, on a souvent déclaré à M. Philip : « C'est évidemment notre intérêt... *les sports empêchent les ouvriers de penser* ; si nous les laissons à eux-mêmes, ils se réuniront entre eux, discuteront des conditions dans l'usine et s'échaufferont mutuellement ; s'ils font une partie de football, toutes leurs pensées sont tournées vers le jeu, et ils ne pensent plus aux conditions de travail ; *le sport est notre meilleure arme pour éviter des troubles.* »

Et le patronat américain emploie aussi la deuxième méthode, qui consiste à fixer l'ouvrier à l'usine par la contrainte.

Parmi les moyens employés selon cette méthode, on peut citer : les habitations ouvrières dont le patron est propriétaire et peut, à chaque instant, chasser l'ouvrier récalcitrant ; la participation aux bénéfices « qui aboutit seulement à faire varier une portion du salaire avec les résultats financiers de l'entreprise » ; les systèmes de pensions « qui amènent le travailleur de l'âge mûr à accepter les pires conditions de travail, et à renoncer à l'exercice du droit de grève, afin d'obtenir la retraite qui récompensera sa servilité ».

En ce qui concerne la Rationalisation de l'industrie, M. Philip pense que la concentration offre certainement de très grands avantages techniques et économiques : matières premières et crédits obtenus à meilleur compte, production adaptée à la demande, frais généraux réduits au minimum, outillage perfectionné, sous-produits utilisés, clientèle éduquée et acceptant les produits standardisés... La concentration est même favorable à l'ouvrier : « La constitution des trusts américains a été presque toujours suivie d'une hausse de salaires de 10 à 15 % et d'une réduction de la durée du travail. Il en a été de même des cartels allemands. De plus en plus, il apparaît dans tous les pays que les grandes entreprises concentrées paient les meilleurs salaires. »

Mais, à ce sujet, il convient de remarquer que « l'outillage a pris une place prépondérante ; la main-d'œuvre n'est plus qu'un élément secondaire du coût de production, 20 à 25 % seulement dans nombre d'usines américaines. *Dans ce cas, l'antagonisme d'intérêts s'estompe et s'atténue...* » Une augmentation de salaire de 10 à 20 % se traduit en effet par une hausse de 2,5 à 5 % du coût de production. « Il n'y a plus alors prélèvement au sens strict du mot, mais spoliation par exclusion. Le profit ne provient plus de l'exploitation des salariés, mais de l'appropriation par le patron (et, dans une certaine mesure,

par ses ouvriers) du produit net (1) de l'entreprise qui devrait revenir à la collectivité.»

Quand l'augmentation du produit net est due à des progrès techniques — comme c'est le cas avec la rationalisation — les créateurs de cette augmentation sont nombreux : ouvriers, directeurs, techniciens, ingénieurs, inventeurs, savants, mathématiciens, penseurs et philosophes... « Le produit net, résultat d'une activité collective désintéressée, devrait revenir à la collectivité. » Mais, grâce à son « monopole financier », la classe capitaliste s'approprie tout le produit net sous la forme de profit, d'intérêt et de rente ». Donc, « si, avec les progrès de la rationalisation, l'antagonisme d'intérêts diminue *dans chaque industrie* entre les ouvriers et les patrons, il subsiste au contraire dans son intégrité entre la classe capitaliste et l'ensemble de la collectivité ».

Le néo-capitalisme offre à la classe ouvrière une triple tentation :

1° Tentation de *corporatisme* : l'ouvrier bien payé de l'industrie rationalisée « rompt la solidarité de classe » (en Amérique on peut citer à ce sujet les industries de la métallurgie, de l'automobile, du pétrole, etc...).

2° Tentation de *nationalisme* : pour conserver leurs hauts salaires, les ouvriers approuvent le protectionnisme et demandent la protection légale de l'immigration. Ils entendent bénéficier de la « rente de monopole résultant de l'appropriation nationale de richesses qui devraient revenir à la collectivité internationale ».

3° Tentation de *conservatisme* : quand les salaires augmentent lentement, les besoins croissent au moins aussi vite et, malgré une amélioration réelle de son sort, la classe ouvrière conserve son « élan révolutionnaire », mais « par contre, si cette élévation du niveau de vie est plus rapide que la naissance de nouveaux besoins, les travailleurs peuvent trouver dans le régime capitaliste la saturation de leurs besoins matériels et abandonner leur idéal révolutionnaire ».

En France, ces dangers n'existent pas encore, pense M. Philip ; l'Europe divisée n'a pas de grandes industries, mais seulement des industries moyennes dans lesquelles le salaire est encore un élément important du prix de revient ; « d'ailleurs, même dans les plus gran-

(1) Pour M. Philip, le produit net est « la différence entre le prix de vente (supposé égal à l'utilité du bien pour l'acheteur) et le coût de production (supposé égal à l'ensemble des souffrances d'effort consenties par tous les travailleurs).

des entreprises, l'égoïsme étroit du patronat est tel qu'il ne voit pas encore son propre intérêt et continue, même en introduisant des méthodes nouvelles, à essayer de comprimer les salaires. Aussi peut-on espérer que, grâce aux fautes de leurs adversaires, les travailleurs français prendront conscience à temps des dangers de la rationalisation et éviteront de tomber dans le piège du néo-capitalisme ».

Quant à la « mystique » qui exalte la production comme la valeur suprême de nos sociétés et voit dans les chefs d'entreprises les guides et les bienfaiteurs du genre humain », M. Philip la condamne également. « C'est ici, dit-il, qu'éclate sous sa forme la plus irréductible l'antagonisme entre le socialisme démocratique et un néo-capitalisme qui n'est qu'une forme nouvelle et particulièrement menaçante de dictature patronale et d'oppression des travailleurs. »

En fait, les grands trusts et les entreprises rationalisées « imposent à leurs salariés une domination intolérable » :

« 1° Ils détruisent les syndicats ouvriers qu'ils remplacent par des conseils d'entreprise à leur dévotion, déterminent arbitrairement les conditions de travail, organisent l'espionnage et la délation, renvoient impitoyablement tout ouvrier suspect d'idées subversives, dominent tous les rouages politiques, administratifs et judiciaires des Etats et les utilisent pour imposer leur tyrannie aux récalcitrants. »

« 2° Avec la subdivision des tâches réalisées par le taylorisme, et l'étude précise des mouvements élémentaires, ils réduisent tout travail à une besogne monotone et machinale où l'ouvrier ne peut plus prendre aucun intérêt ni faire preuve d'aucune initiative. Il en résulte une dégradation et un affaiblissement de l'intelligence ouvrière qui constitue un obstacle et non plus une aide à l'adaptation au travail. »

3° Mais le plus grave, c'est que par le journal d'usine, les salles de jeux et les terrains de sport, la surveillance exercée sur sa vie privée, la réclame qui le poursuit partout, l'individu est complètement dominé, jusque dans ses consommations ; il n'est plus *« considéré comme une personnalité vivante, mais seulement comme un instrument de production ou comme débouché »*.

Dans l'industrie moderne, « soumis à la menace continuelle du renvoi ou du chômage », rivé à la matière, l'ouvrier est, « avant tout, un homme dont la personnalité est entravée » ; « alors que la collectivité entière est également exploitée, la classe ouvrière seule (ou la classe ouvrière surtout) est opprimée ».

Et M. Philip invite le socialisme à protéger l'ouvrier contre le néo-capitalisme : matériellement d'abord en luttant contre l'oligarchie financière, « en travaillant à réaliser l'unité ouvrière et à renforcer le mouvement syndical » en obtenant que le « contrôle ouvrier » soit lié à la rationalisation.

Il devra s'efforcer d'obtenir ensuite le travail « par commandite » avec lequel « le patron est réduit au rôle de commerçant, les ouvriers associés devenant de véritables industriels, et se préparant ainsi à prendre en mains la direction technique des entreprises, le jour où la propriété et la direction financière de ces dernières auront fait retour à la collectivité ».

Mais la tâche la plus importante du Socialisme consiste à ramener la classe ouvrière embourgeoisée à son idéal révolutionnaire que le Marxisme a fait disparaître en développant chez le travailleur « l'instinct acquisitif » qui, justement, conduit au corporatisme, au nationalisme et au conservatisme.

*
**

Le savant ouvrage de M. Philip a eu un très grand succès dans les milieux syndicalistes révolutionnaires. Respectueux, jusqu'à la dévotion, d'un ensemble de « doctrines » et de « motions » (élaborées la plupart avant la guerre et quelques-unes à la fin du XIX^e siècle !) et, trop souvent, peu attachés à l'observation rationnelle de la vie, les militants et les théoriciens qui dirigent ces groupements ont trouvé, dans cette étude, la base solide qui manquait à leurs raisonnements pessimistes. Car c'est avec un grand « pessimisme » qu'une grande partie de la classe ouvrière de ce pays a accueilli le mouvement de rationalisation. Il suffit de lire la presse ouvrière, politique et corporative, pour être fixé à ce sujet. L'attitude du Parti Communiste et de la majorité de la C.G.T.U. vis-à-vis de la rationalisation est tellement « politique » que nous la négligerons délibérément. S'il est un pays, en effet, qui doit s'attacher, par tous les moyens, à développer sa production, c'est bien l'U.R.S.S. ; et l'on ne peut qu'approuver vivement les efforts d'« industrialisation » faits par les dictateurs soviétiques pour tirer leur pays de la misère. Mais, pour ceux qui sont, chez nous, les dépositaires fidèles de la pensée moscovite, la rationalisation, méthode merveilleuse et éminemment révolutionnaire en Russie, n'est autre chose, en France, qu'un nouveau moyen d'exploiter le prolétariat ! Nous voulons bien croire qu'en Russie toutes les précautions nécessaires sont prises pour garantir les tra-

vaillours contre les inconvénients naturels du Système Taylor et les abus qu'en peut faire un patron — même si ce patron est l'Etat. Mais, si cela est, si la rationalisation, conçue dans certaines conditions, peut être réellement favorable à l'ouvrier, c'est une raison de plus pour examiner, avec tout le calme nécessaire, ses possibilités d'introduction en France et pour essayer d'en modifier les conséquences sociales dans un sens favorable à la classe ouvrière. Mais les communistes et les dirigeants de la C.G.T.U. condamnent d'une façon absolue en France tout ce qu'ils adorent à Moscou : nous ne nous attarderons donc pas à l'examen d'une argumentation à ce point éloignée de la simple logique.

Toute autre est l'attitude de certains syndicalistes et socialistes plus ou moins « révolutionnaires » ou « réformistes ».

« La Ligue Syndicaliste » groupe dans son sein des militants appartenant aux deux C.G.T. mais nettement révolutionnaires. Elle veut sortir les deux centrales rivales, « l'une de l'ornière de la collaboration gouvernementale, l'autre de l'ornière de la collaboration politique, pour les ramener dans la vie de l'indépendance syndicale hors de laquelle « l'unité est impossible » ; elle veut aussi « faire prédominer dans les syndicats l'esprit de classe sur l'esprit de tendance, de secte ou de parti, afin de réaliser dès maintenant le maximum d'action commune contre le patronat et contre l'Etat ». Elle se place résolument sur le terrain de la lutte des classes et repousse toute idée de collaboration avec le capitalisme ou avec l'Etat — même si cet Etat est communiste ! Aussi, en face de la rationalisation, elle a adopté une attitude nettement hostile. « La rationalisation, c'est la surexploitation de l'ouvrier. » « A bas la rationalisation ! » Tel est le titre du manifeste qu'elle a publié dans *La Révolution prolétarienne* du 15 Octobre 1928 et auquel ses dirigeants déclarent n'avoir rien à retrancher en Janvier 1930.

« Sous le nom de rationalisation, dit le manifeste de *La Révolution prolétarienne*, on englobe des choses fort différentes, l'obscurité et la confusion étant toujours ce qu'il y a de plus propice aux mauvais coups. Pour y voir clair, examinons séparément et successivement chacune de ces choses. »

D'abord, la standardisation. La standardisation est certainement un moyen de réaliser des économies « car il est plus économique de fabriquer 1.000 pédales identiques que 1.000 pédales en 10 modèles différents » ; mais elle n'est pas un progrès, car elle « fixe obligatoirement, *ne varietur*, certains types dont il est interdit de s'écarter,

(et) entraîne par cela même l'abandon de la recherche de modèles plus perfectionnés ». Elle ne peut « s'appliquer, sans dommage pour le progrès, que dans les industries en état de stagnation technique » : introduite dans l'industrie automobile à ses débuts, elle en aurait arrêté net les progrès, et « nous en serions toujours aux vieux tacots ».

La concentration est pareillement opposée au progrès. Ce n'est pas des grandes entreprises qu'il faut attendre les inventions, car « ce qui les caractérise, c'est la timidité et la routine ». La grande entreprise n'ose pas engager ses immenses capitaux dans une invention qui peut ne pas réussir. « Dans la grande entreprise, tout doit être au moule, tout doit être « standardisé », personnel comme matériel ; il n'y a point de place pour l'originalité créatrice. Voyez-vous un Bernard Palissy ingénieur à Saint-Gobain ! » De plus, concentration signifie suppression de la concurrence, établissement de monopole de fait ; avec le monopole, ce n'est pas le consommateur qui bénéficie de la réduction du coût de fabrication, c'est le monopoliseur !

« Standardisation et concentration n'ont donc point les avantages qu'on leur prête. Mais elles en ont un immense, c'est de faciliter l'application de ce qui constitue la troisième partie de la rationalisation, ce qui en est la partie centrale, la partie fondamentale, celle qui accroîtra réellement et considérablement les profits du capitalisme, parce qu'elle accroît considérablement l'exploitation de l'ouvrier ; c'est le taylorisme. » Avant Taylor, le « salaire aux pièces » était le moyen d'imposer à l'ouvrier l'effort maximum, pour augmenter son salaire, le travailleur « se crevait à la tâche ». Eh ! bien, le taylorisme, c'est simplement le perfectionnement du travail à la tâche si bien combiné qu'il oblige l'ouvrier à se « crever » encore davantage. Cela, par trois moyens : le salaire, le travail à la chaîne et l'organisation scientifique du travail.

Le salaire Taylor est basé sur le système des primes plus que proportionnelles à l'effort de l'ouvrier, de façon à augmenter son propre désir d'accroître sa production et à le pousser à rendre au maximum, au détriment de sa santé et... de sa bourse, car les prix des pièces sont abaissés dès que le salaire journalier de l'ouvrier s'élève au-dessus d'un certain niveau !

Dans le cas où la volonté de l'ouvrier faiblirait malgré l'appât des primes, la chaîne est là pour lui imposer un certain rythme de travail. La chaîne ne procure aucune économie de travail à l'ouvrier, elle supprime ses déplacements en lui présentant les objets en cours

de fabrication au lieu de lui laisser le soin d'aller vers eux, mais ces déplacements constituaient plutôt pour l'ouvrier « un délassement de son organisme ». Avec la chaîne, il travaille sans arrêt et s'épuise davantage.

Quant au procédé dénommé hypocritement l'organisation « scientifique » du travail, « il est ce qui a été imaginé de plus terrible pour l'ouvrier et la négation même de la science ».

Les physiologistes ont en effet démontré que les mouvements « inutiles » pour le travail que le taylorisme veut supprimer, sont très utiles pour l'organisme qui se délasse et se repose en les accomplissant. Il est véritablement « antiscientifique » de vouloir mesurer le rendement du corps humain au chronomètre. Mais « qu'importe que le travailleur soit usé avant l'âge, qu'à 40 ans il soit déjà un vieillard, puisqu'il y aura toujours pour le capital de la nouvelle chair jeune à dévorer ! »

En réalité, la rationalisation est d'abord la « rançon des huit heures ». Chaque fois que l'ouvrier obtient une diminution légale de sa journée de travail, le patronat s'arrange pour lui faire rendre autant après la réforme qu'avant. Et de quoi sert à l'ouvrier la diminution de ses heures de présence à l'usine si, au bout de huit heures, il est aussi fatigué qu'il l'était après dix heures d'un travail plus tranquille ?

La rationalisation n'apportera pas davantage à l'ouvrier une augmentation de salaire. D'abord, l'histoire montre que la Révolution industrielle provoqua, d'une part, une grande prospérité pour le capitalisme et, d'autre part, une grande misère pour l'ouvrier dont elle avait pourtant accru considérablement la productivité. Le salaire de l'ouvrier ne dépend pas de sa productivité, mais de sa force, « de la force relative du prolétariat et du patronat ». La rationalisation sera cause de chômage, puisqu'elle permet de produire autant avec moins d'ouvriers ; elle accroîtra « l'armée de réserve » prête à fournir ses bras à vil prix pour ne pas mourir de faim. Tout mouvement en vue d'obtenir une augmentation de salaires sera alors voué à l'échec.

Un système qui consiste à accroître la production au prix d'une fatigue supplémentaire pour l'ouvrier, n'est pas le progrès. C'est pourquoi, « au nom du progrès », il faut se dresser contre la rationalisation.

« Ca Canny ! » « Va lentement » malgré « la prime des salaires, malgré la suppression des mouvements inutiles ». S'il n'y a pas de prime, le salaire n'en sera pas plus bas, car il devra toujours être

assez élevé pour permettre à un ouvrier de vivre et le patron sera obligé de relever le prix de base ; si le travail n'est pas achevé pendant le temps d'arrêt de la chaîne, on sera bien obligé de ralentir le rythme ; si l'on veut absolument supprimer les mouvements « inutiles » qui délassent... « ne les faites pas, mais... pendant le temps qu'auraient duré ces mouvements, reposez-vous ! » Lutte énergiquement contre toute tentative de rationalisation !

Tels sont les conseils que *La Révolution prolétarienne* donne à ses lecteurs et, ce faisant, elle traduit certainement assez bien les sentiments d'une grande partie de la classe ouvrière française. Dans la presse syndicaliste et socialiste, en effet, on peut trouver presque quotidiennement, sous la signature de militants avertis et plus « modérés », des articles où sont formulées des craintes analogues à celles des syndicalistes de *La Révolution prolétarienne* ; surtout en ce qui concerne le chômage, l'aggravation de la fatigue par le néo-taylorisme et l'avilissement des salaires. C'est ainsi que M. G. Dumoulin, ancien secrétaire de la C.G.T., écrivait un jour dans *Le Populaire* : « La rationalisation des méthodes de production est nécessaire, mais on ne peut s'empêcher de constater qu'en régime capitaliste ses conséquences entraînent des malheurs nouveaux pour les travailleurs. Il en serait tout autrement en régime socialiste. » Le jugement de M. Dumoulin est sévère, mais déjà, avec lui, il n'y a plus d'opposition systématique à la rationalisation qui deviendrait possible — et même souhaitable — en régime collectiviste.

De son côté, la C.G.T. a adopté, depuis longtemps, une attitude réaliste, plus favorable à la rationalisation. Et, c'est à ses avis qu'on doit prêter la plus grande attention car cet organisme, dont les effectifs ne cessent de s'accroître d'une façon régulière, groupe dans son sein la grosse majorité des ouvriers syndiqués.

En 1926, dans un rapport présenté au Comité national, le Bureau de la C.G.T. déclarait : « La C.G.T. doit rappeler qu'elle a toujours affirmé la nécessité du progrès technique, du recours aux méthodes industrielles modernes, de la recherche scientifique... Au surplus, elle doit considérer comme vaines les tentatives de s'opposer à ces transformations, car une industrie nationale qui se refuserait à les effectuer chez elle, se mettrait en état d'infériorité manifeste au regard des industries plus évoluées, au détriment des salariés qu'elle emploie... »

Et, après avoir attiré l'attention sur les abus déjà commis, et possibles dans l'avenir, en matière de salaires et d'hygiène du travail

et réclamé des garanties (contrôle ouvrier, assurances sociales, enseignement post-scolaire...), le rapport concluait : « Nous avons dit que l'organisation scientifique du travail appelle de nouvelles recherches. Le mouvement ouvrier doit affirmer son désir de voir s'effectuer ces études et revendiquer sa participation à ces recherches ainsi qu'au contrôle de leur application. Il doit, dans les circonstances présentes, déclarer catégoriquement, pour aujourd'hui et pour demain, que le Travail entend ne pas être seulement un facteur passif de l'activité industrielle, qu'il n'acceptera jamais de faire de ses conquêtes la rançon d'une production accrue et qu'il entend bien, tant pour lui que pour la collectivité tout entière, que ces développements s'opèrent dans le progrès social. » En 1928, dans le « programme minimum » qu'elle avait élaboré en vue des élections législatives, la C.G.T. déclarait : « Acceptant, dans l'intérêt général, l'idée de la rationalisation, le monde du travail veut toutefois être sauvegardé contre ses premières conséquences possibles... » et elle demandait « la prompte mise en application de la loi sur les assurances sociales, qui devra être complétée par un nouveau projet portant sur l'assurance-chômage ». Commentant ce programme dans *La Revue des Vivants*, M. Léon Jouhaux déclarait que la C.G.T. s'était intéressée au problème de la production « alors même qu'on ne connaissait pas en France le terme d'organisation scientifique du travail et qu'en Allemagne l'on n'avait point forgé celui de rationalisation ». Et il poursuivait : « Si le syndicalisme se prononce pour l'organisation scientifique du travail, s'il est prêt à aider à la rationalisation, il doit être bien entendu qu'il ne peut s'agir pour lui exclusivement des nouvelles méthodes techniques destinées à accroître le rendement individuel.

« Ce qu'il veut, c'est une réorganisation totale de la production et des échanges, telle que l'a notamment définie la première conférence économique internationale de la Société des Nations. Son caractère doit être l'élimination de tout gaspillage, de toute déperdition de matières, de forces ou de produits, son but doit être de mettre le plus de marchandises possibles et au plus bas prix à la disposition des individus, c'est-à-dire que cette réorganisation doit avoir pour effet d'accroître la capacité de consommation et, par suite, d'obtenir le développement du marché intérieur, développement sur lequel doit s'établir toute économie nationale saine. »

« La rationalisation ne doit pas profiter qu'à quelques individus : il faut qu'elle se réalise à l'avantage de toute la collectivité. Comment

les travailleurs doivent y avoir part, c'est ce qu'indique en premier lieu une formule déjà ancienne de la C.G.T. qui l'a reprise : « Maximum de production dans le minimum de temps pour le maximum de salaire. »

Lors de son dernier congrès national, enfin, en Septembre 1929, la C.G.T. a adopté une résolution dont nous rapporterons les principaux passages :

« ...Le Congrès rappelle les affirmations antérieures de la C.G.T. sur cette question, affirmations par lesquelles elle s'est toujours déclarée en faveur de toutes améliorations techniques destinées à vaincre la routine stérile et à servir le progrès.

.....
« Examinant tout d'abord les résultats des nouvelles méthodes d'organisation du travail, le Congrès élève une véhémence protestation contre les abus croissants qui résultent de leur application par le patronat dans un esprit égoïste et inhumain.

« Envisagée sous ce premier aspect, la rationalisation comporte, pour la classe ouvrière, des risques graves : chômage, surmenage, avilissement des salaires.

« Ces risques sont d'autant plus graves que le patronat, dans la plupart des cas, persiste à refuser toutes suggestions émanant des syndicats confédérés pour atténuer et conjurer les conséquences dangereuses qui peuvent en résulter.

« Le Congrès déclare que les syndicats confédérés, conscients des légitimes intérêts dont ils ont la charge, doivent lutter avec la plus grande énergie contre les abus résultant de la rationalisation par tous les moyens compatibles avec les méthodes et l'esprit du syndicalisme.

« Ils doivent revendiquer l'institution de contrats collectifs de travail comportant toutes garanties contre les risques énoncés plus haut.

« Pour la conclusion de ces contrats, les syndicats devront tenir compte des considérations suivantes :

« Le Congrès précise que c'est avant tout dans la diminution de la durée de travail que réside la meilleure sauvegarde des travailleurs contre les dangers du chômage et du surmenage.

« Quant aux salaires, le progrès dénonce le taux moyen actuellement en vigueur dans presque toutes les industries comme le témoi-

gnage irrécusable de l'exploitation dont sont particulièrement victimes les travailleurs de ce pays.

« Affirmant le droit absolu des travailleurs à un niveau d'existence supérieur, le Congrès invite les syndicalistes à déployer les efforts nécessaires pour obtenir le relèvement des salaires actuels en fonction des progrès constants accomplis par la productivité des différentes industries. En premier lieu, le Congrès insiste sur la nécessité d'un salaire vital déterminant un standard de vie plus élevé, comportant l'intégration des multiples primes et allocations instituées à l'époque de la dévalorisation monétaire et au moyen desquelles le patronat a, jusqu'à présent, morcelé la rémunération du travail : les primes dites de production devant être déterminées au-dessus et indépendamment de ce salaire de base.

« Ainsi, la généralisation des contrats collectifs amènerait les syndicats à pied-d'œuvre pour revendiquer le contrôle ouvrier, contrôle s'appliquant en premier lieu à la surveillance de l'exécution des clauses des contrats de travail.

« L'aspect commercial de la rationalisation incite le Congrès à préciser sur un plan plus vaste les responsabilités du mouvement syndical.

« L'effort de concentration industrielle aboutissant au partage des marchés pour restreindre la concurrence doit être soumis au contrôle étroit du Conseil National Economique.

« Le Conseil National Economique doit, notamment, s'efforcer d'orienter cet effort dans le sens du développement du marché intérieur.

.....
« En conclusion, le Congrès tient à préciser que la C.G.T. n'a pas à appeler la rationalisation ni à la combattre.

« Elle doit, en raison de la résistance patronale à toute reconnaissance effective des syndicats ouvriers, se borner à constater son développement.

« Elle continue à réclamer pour les syndicats le droit de participer à la détermination des nouvelles méthodes de travail.

« Elle revendique le droit de gestion et de contrôle qui doit, légitimement, revenir à la classe ouvrière organisée.

« Dans le présent, elle engage les travailleurs à l'action pour résister d'abord aux abus qui peuvent découler de la rationalisation, et ensuite, pour que soient obtenues au bénéfice des travailleurs les

améliorations matérielles et morales qui devraient résulter d'une production plus abondante, production devant aboutir à l'amélioration du bien-être collectif.»

*
**.

Nous pouvons donc dire que, dans son ensemble, la classe ouvrière française a, vis-à-vis de la rationalisation, une attitude méfiante; méfiance due, en partie, à de nombreuses maladresses patronales, mais, aussi, instinctive, car le prolétaire français est à la fois révolutionnaire et conservateur d'instinct: révolutionnaire car il a tête chaude et bon cœur, conservateur car il a ses « vieilles habitudes » de travail et de confort (1) auxquelles il n'aime guère à apporter de changements.

Nous nous efforcerons de voir jusqu'à quel point cette méfiance est justifiée par les faits et si d'autres militants ouvriers, syndicalistes et socialistes, ne sont pas plutôt entrés dans la bonne voie en faisant confiance à la nouvelle formule de production.

Car la rationalisation compte des défenseurs — des défenseurs qualifiés — dans les rangs ouvriers: des socialistes comme MM. Jules Moch, Spinasse, Montagnon, des syndicalistes comme M. Henri Dubreuil ont, en effet, nettement pris position en faveur de la rationalisation au nom de leur doctrine et de leur expérience.

CHAPITRE IV

La Rationalisation et l'ouvrier à l'atelier

« Entre le capital et le travail, il n'y a pas qu'une question d'argent à débattre, il y a la vie humaine à sauvegarder », dit M. Jules Amar (1). C'est vrai : pourquoi améliorer le niveau de vie des ouvriers, pourquoi même les enrichir, si pour cela il faut leur enlever la santé et la vie ? Au temps de Sismondi, le patronat s'efforçait d'exploiter la classe ouvrière de toutes façons : en lui donnant les salaires les plus bas et en épuisant sa force de travail dans des manufactures malsaines. L'industrie modernisée promet au travailleur un salaire élevé et une journée de travail relativement courte. Mais à quel prix ?

« Que m'importe de ne travailler que huit heures si, à la fin de ma journée, je suis plus fatigué que lorsque je faisais dix heures dans une usine non taylorisée ! », nous disait dernièrement un militant syndicaliste. « Et que m'importe à moi, ajoutait un autre, d'avoir un niveau de vie plus élevé si, à 45 ans, je suis un homme fini ? » et tous deux rappelaient le jugement porté par M. Philip sur le « scientific management » que nous avons cité plus haut : « ...l'industrie américaine, avec ses hauts salaires, enrichit peut-être le travailleur, mais elle le tue. » S'il en est réellement ainsi, où est le « progrès » ?

La question est grave et mérite un examen minutieux. Pour cela nous étudierons séparément les divers dangers que certains croient voir dans la rationalisation de l'atelier.

*
* *

Si nous nous attachons d'abord à l'étude de la sécurité du travail-

(1) J. Amar. *Organisation physiologique du travail.*

leur à l'usine, nous ne pouvons que constater les progrès considérables accomplis dans ce domaine en application des nouvelles méthodes de production.

La rationalisation s'efforce, en effet, de placer l'ouvrier dans un milieu aussi conforme que possible aux lois de l'hygiène. Il nous suffira de rappeler les déclarations de Ford à ce sujet et les nombreux exemples qu'il cite pour montrer comment il sait faire régner la propreté dans ses entreprises (1). Mme Ida Tarbell, M. Ch. Cestre et M. Henri Dubreuil apportent également dans leurs études des précisions suffisantes pour nous éclairer complètement sur ce point. L'ouvrier américain jouit, à l'usine, d'un confort que la plupart de ses camarades français peuvent lui envier. Nous n'insisterons pas sur ce point, qui n'est d'ailleurs pas sujet à controverses.

Plus importante est la question des accidents et de leur prévention. L'accident du travail est, en effet, beaucoup plus à craindre dans la manufacture ou l'usine moderne que dans l'atelier artisanal d'autrefois. La force motrice (vapeur ou électricité) qui actionne les machines constitue un danger permanent pour l'homme qu'elle aide de sa redoutable vigueur. De leur côté, les machines, même lorsqu'elles fonctionnent d'une façon parfaite, sanctionnent brutalement la moindre erreur, la moindre inattention, la moindre défaillance de l'ouvrier. Et, chaque jour, la presse ouvrière nous apprend quelques sanglants « faits divers » de la vie industrielle. Nous extrayons d'un rapport présenté à la conférence internationale du travail tenue à Genève en 1928, ces quelques précisions qui montrent l'importance du tribut payé au machinisme par la classe ouvrière :

« En 1923, on a enregistré en France 2.082 accidents du travail mortels ; en Angleterre, 3.302. En Allemagne, le nombre des accidents du travail mortels s'est élevé à 5.285 en 1925. Aux Etats-Unis, on compte de 20.000 à 25.000 accidents du travail mortels par an ; le nombre des blessés par suite d'accidents du travail est plus de 100 fois supérieur à ce dernier chiffre. En sus des accidents mortels mentionnés, il s'est produit, pour les mêmes années, en France, 777.955 accidents ayant fait l'objet d'une déclaration ; en Allemagne, 652.837 ; en Angleterre, 480.035 accidents ayant donné lieu à indemnité. Ces accidents comprennent un grand nombre de cas de muti-

(1) Voir Ford. *Aujourd'hui et demain*.

lations plus ou moins graves, entraînant une réduction permanente de la capacité de travail. » (1).

Quelle est la répercussion des méthodes de production rationnelle sur le nombre et la gravité des accidents du travail ? La production ne passe-t-elle pas avant la sécurité ? Telles sont les questions auxquelles nous avons à répondre.

Dans la revue *Informations sociales* du 28 Mai 1928, éditée par le Bureau international du travail, nous relevons l'information suivante :

« Un spécialiste germano-américain en matière d'hygiène industrielle, M. Hans Mayer-Daxlanden, s'est fait embaucher en qualité d'ouvrier dans les usines Ford et dans d'autres établissements pratiquant le travail à la chaîne, afin de constater directement les conséquences de ce travail sur la santé des ouvriers. Bien qu'en principe il ne soit pas lui-même un adversaire du travail à la chaîne, il décrit les effets nuisibles de ce travail sur la santé.

« Beaucoup d'individus ne sont pas du tout aptes à travailler à la chaîne. Le développement unilatéral de certains muscles chez les ouvriers qui effectuent pendant une assez longue période le même travail peut avoir des effets fâcheux sur la santé. Outre une nervosité accrue et des maladies nerveuses que l'enquêteur a pu observer, on constate également des lésions des yeux, et on est surtout frappé par le taux extrêmement élevé des accidents pour les travailleurs nouvellement occupés à la chaîne, ceux-ci étant si nerveux et si excités par suite de la crainte ou de l'appréhension de ne pas pouvoir fournir la quantité de travail qui leur est demandée et de perdre leur emploi, qu'en raison de cette insécurité ils sont facilement victimes d'un accident. Depuis quelque temps la société Ford lutte contre cette insécurité en adaptant des dispositifs de protection aux chaînes d'assemblage. On constate des cas de maux de tête persistants dans les sections où l'ouvrier a sous les yeux des machines dont certaines parties sont animées d'un mouvement de rotation. Pour prévenir cet inconvénient, il a été proposé de ménager, à l'expiration de chaque heure, une pause de cinq minutes pour les hommes et les machines afin de laisser quelques minutes de repos aux nerfs. Cette méthode a été appliquée dans une petite fabrique d'accessoires pour

(1) *La prévention des accidents du travail*. Bureau international du travail, 1928.

automobiles et tant l'ardeur au travail que l'état de santé des deux cents ouvriers occupés s'améliorèrent sensiblement. »

Le résultat de l'expérience faite par M. Hans Mayer semble donc confirmer les craintes émises au sujet des fâcheuses conséquences de la rationalisation sur la sécurité des ouvriers. On aurait pourtant tort de généraliser et de tirer de cette expérience des conclusions pessimistes. Nous pensons, au contraire, que la rationalisation provoquera une diminution du nombre des accidents, et cela pour plusieurs raisons.

Pour une raison « économique » d'abord : la rationalisation est une lutte constante pour la diminution des prix de revient ; un des éléments les plus compressibles de ce prix est constitué par les frais généraux dans lesquels figurent les dépenses occasionnées par l'entretien d'un service médical et les primes d'assurance qui sont, les unes et les autres, d'autant plus importantes que le nombre des accidents est plus élevé dans l'entreprise. En admettant donc que le patron ait le cœur absolument sec et que sa responsabilité ne soit jamais engagée que « civilement », il est clair qu'une juste compréhension de son intérêt matériel doit le pousser dans la voie de la prévention des accidents.

Pour deux raisons techniques ensuite :

Le progrès du machinisme par quoi se manifeste aussi la rationalisation a pour conséquence de diminuer les contacts entre l'homme et la matière en cours de transformation et, par conséquent, de supprimer maintes occasions propices aux accidents. Ainsi, dans le travail « cyclopéen » du laminoir qui causait jadis tant de cruels accidents, la « chaîne », le chemin roulant plutôt, a remplacé l'homme (1). Au lieu de guider, avec de lourdes tenailles, le bloc de métal incandescent, l'ouvrier, installé à l'abri dans une cabine, n'a plus qu'à diriger le travail du laminoir et la marche du chemin roulant à l'aide d'un jeu de manettes et de leviers. On peut citer aussi, dans cet ordre d'idées, le graissage automatique, certains dispositifs d'arrêt rapide des machines-outils, l'emploi de moteurs électriques spéciaux pour chaque machine grâce à quoi sont supprimées les dangereuses courroies de transmission, etc... (2).

Mais la rationalisation est aussi caractérisée par le fait qu'elle

(1) Voir Dubreuil. *Standards*, p. 191 et suivantes.

(2) Voir le rapport sur « La prévention des accidents du travail ». Editions du Bureau international du travail, 1928.

introduit la méthode scientifique dans la direction des affaires ; à ce titre aussi elle devrait être un puissant moyen de lutte contre les accidents.

La statistique, si fréquemment employée dans l'entreprise rationalisée, va permettre de savoir :

- 1°) Où les accidents se produisent ;
- 2°) Quel est leur nombre et quelles sont leurs conséquences ;
- 3°) Quelles sont les circonstances qui doivent être considérées comme les causes des accidents.

Les sciences techniques permettront à leur tour de réduire les causes des accidents. L'organisation rationnelle des transports de matériaux à l'intérieur de l'entreprise, la construction d'ateliers en matières ininflammables, l'installation de ventilateurs et l'aspiration des vapeurs et poussières dangereuses, la construction de chaudières résistantes grâce à la sidérotechnie sont autant de moyens scientifiques pour lutter contre les sinistres industriels. Il faut citer aussi les appareils qui ne font pas partie de l'installation elle-même, tels que les extincteurs automatiques et chimiques, les masques à fumées et les appareils respiratoires et, enfin, les recherches des laboratoires industriels sur certaines causes d'accidents jusqu'alors peu connues : danger de l'électricité statique produite par divers frottements (courroie et poulie, bande de tissu et cylindre de séchage, etc...), danger des explosions produites par des mélanges de poussières ou de gaz industriels...

La psychophysiologie du travail, cette science née de la conception moderne de l'organisation scientifique du travail, est aussi un précieux agent de sécurité industrielle. « Avant l'apparition des idées et des méthodes qui constituent le concept de rationalisation, on utilisait la force de travail humaine d'après des règles purement empiriques, tout comme l'énergie mécanique. On prescrivait l'utilisation de la force humaine dans les lieux et dans les formes indiqués pour répondre aux besoins du processus de la production déterminée par les machines et le matériel, et l'on s'en remettait aux ouvriers du soin de s'adapter bien ou mal à ces conditions. »

« Et c'est ici que la science moderne du travail a découvert l'homme dans l'ouvrier. Elle constate que l'organisme humain produit l'énergie qu'absorbe le processus de la production et que, pour employer une expression tout à fait générale, il faut tenir compte des qualités particulières de cette source d'énergie lors de son emploi. Cette constatation est le point de départ de toutes les recherches de

physiologie et de psychologie du travail actuellement entreprises en vue de la rationalisation du travail manuel. Dans ces recherches, le problème des causes d'accident qui se trouvent dans l'homme même et des moyens de les combattre joue, lui aussi, un grand rôle, parce que chaque accident prive la production d'une certaine quantité d'énergie humaine... » (1).

On éduque donc les ouvriers, on leur apprend comment éviter les accidents, et la sélection professionnelle basée sur la psychotechnique est un des meilleurs moyens de prévention (et pour les ouvriers et pour les usagers : dans les transports en commun, par exemple).

Autrefois donc on organisait, plus ou moins mal, les secours : maintenant on s'efforce de prévenir : c'est plus sûr et moins onéreux. « Allez au diable avec vos travaux de secours ! Prévenez les accidents », déclare le directeur d'une compagnie minière (2). « La sécurité primera toute autre considération », tel est l'avis que l'on trouve en tête du règlement (en plusieurs langues) qui est affiché dans les grandes mines de Pensylvanie. La Steel Corporation dépense 750.000 dollars par an pour organiser la lutte contre les accidents, et ce système est récent car l'administrateur d'une importante usine métallurgique déclarait, en 1920, à Mme Ida Tarbell : « Si j'avais demandé, il y a cinq ans, de l'argent pour l'œuvre que les directeurs me pressent d'accomplir aujourd'hui, mon congé m'eût été signifié immédiatement. » Partout, la lutte contre les accidents est très développée et, comme les Américains estiment que les inventions faites pour protéger l'ouvrier sont d'utilité publique, aucun brevet n'est pris pour les appareils construits dans ce but. La Steel Corporation ouvre à tous ses musées spéciaux et distribue à tous ceux qui les demandent les dessins de ses appareils de sécurité. Les travaux des comités de sécurité aboutissent même parfois à la création d'appareils « standards » ; c'est ainsi que d'une étude faite par la commission du Wisconsin sortit un modèle d'ascenseur « standard » offrant toute sécurité. Certains industriels exigent de leurs fournisseurs de machines qu'elles soient conformes aux modèles établis par les commissions de sécurité. Certains Etats, tels le Minnesota, établissent même des lois et des règlements pour obliger les constructeurs de machines à les munir des appareils de sécurité nécessaires. Bref, « une nouvelle branche d'industrie est née de cette croisade en faveur

(1) Rapport cité sur « La prévention des accidents du travail ».

(2) Ida Tarbell. *La règle d'or des affaires*.

de l'ouvrier ». Dans la fonderie, on crée des chaussures spéciales pour protéger les pieds des ouvriers contre les brûlures et on les vend au prix coûtant (chez Browne et Scharpe à Providence, Rhode Island, par exemple). Ailleurs, un aimant monstre recueille les bouts de fil de fer qui traînent sur le pavé de l'usine, etc...

A la base de ces travaux, il y a d'ailleurs de sérieuses études statistiques et, comme on est arrivé, à la Steel Corporation, à cette conclusion que 1/3 des accidents peut être évité grâce à des appareils spéciaux et les 2/3 « par la surveillance, l'éducation et l'organisation, c'est-à-dire par les précautions que prendront les ouvriers », le chef des services de la sécurité et de l'hygiène, M. C. L. Close, s'efforcera d'instruire les ouvriers et de les intéresser à la lutte pour la sécurité ; car, beaucoup négligent de prendre les précautions nécessaires ou même s'y refusent, et certains lacèrent les avis relatifs aux mesures à prendre contre les accidents. Pour répandre « l'évangile de la sécurité industrielle », on édite des bulletins spéciaux, on montre les instruments de sécurité brisés pour avoir protégé les organes (lunettes) ; on fait appel à la solidarité : « Soyez prudent à cause de votre compagnon ; vous pourriez lui faire du mal. Si vous-même n'avez ni femme ni enfant à soutenir, ce n'est peut-être pas son cas » ; on fait appel aussi à l'émulation sportive. Le résultat de cette lutte fut, pour la Steel Corporation, une réduction de 60 % des accidents.

De même, M. Henri Dubreuil nous dit (1) qu'« on ne saurait donner une idée complète de l'usine américaine sans mentionner les efforts qui y sont faits pour la prévention des accidents ». Il nous apprend que partout où il y a un danger possible, l'ouvrier trouve des écriteaux qui lui indiquent le bon chemin à suivre ou les précautions à prendre ; des brochures sont parfois remises aux nouveaux ouvriers pour leur indiquer les moyens d'éviter les accidents. Certaines industries, comme la National Tube Co, emploient un personnel spécial dont l'unique fonction est de lutter pour la sécurité de l'ouvrier, aussi dans une usine de ladite compagnie, située près de Pittsburg, le nombre des accidents graves est passé, en onze ans, de 1.100 à 44 par an. Parfois même les contremaîtres touchent une prime spéciale selon la proportion décroissante des accidents survenus dans leur service.

Aux usines Ford, la lutte préventive contre les accidents est particulièrement développée : une notice contenant toute une série de

(1) H. Dubreuil. *Standards*, p. 314 et suivantes.

conseils et de prescriptions est remise à l'ouvrier entrant ; les plus grandes précautions sont prises pour protéger l'ouvrier contre les ponts roulants ou les locomotives qui assurent les transports à l'intérieur de l'entreprise et certaines machines particulièrement dangereuses sont munies d'un système de mise en marche tel qu'elle ne peut fonctionner qu'autant que les deux ouvriers qui la servent soient à l'abri de tout accident... M. Dubreuil raconte enfin comment il y fut particulièrement bien traité un jour qu'il fut lui-même victime d'un accident.

D'une enquête faite par le « National Safety Council » en 1927 (1) et portant sur 2.089 entreprises, 1.565.747 travailleurs et 3.742 millions 404.981 heures de travail effectives, nous extrayons les résultats suivants :

	1925-26	1927	Diminution
Fréquence des accidents.....	31,31	25,95	17,1 %
Gravité des accidents.....	2,50	1,98	24,8 %
Nombre de personnes employées pour chaque accident ayant pro- voqué une perte de temps.....	12	16	
Nombre de journées perdues par accident.....	73	71	
Nombre d'accidents non mortels par accident mortel.....		155	

On voit que l'industrie américaine suit de très près la question. Mais ce qui est plus rassurant encore que les résultats déjà obtenus, c'est l'état d'esprit où se trouvent à ce sujet les ingénieurs américains. Ils estiment, eux, que de grands progrès peuvent et doivent être encore accomplis dans ce sens : c'est ce que nous apprend la conclusion du rapport présenté à la même époque par l'« American engineering council » et que nous reproduisons ci-dessous :

« Dans une entreprise bien administrée, la direction peut contrôler les accidents.

« C'est aux dirigeants qu'incombe entièrement la tâche de dresser un programme visant une plus grande sécurité du travail.

« La sécurité du travail n'est pas une entrave à la production, mais elle la favorise au contraire.

(1) *Bulletin de l'Institut international d'organisation scientifique du travail*, août-septembre 1928.

« En règle générale, le rendement maximum ne peut être assuré que lorsque le nombre des accidents tend vers un minimum absolu.

« Dans la majorité des entreprises, des progrès immenses peuvent être accomplis, en ce qui concerne la fréquence des accidents.

« Les frais indirects dûs aux accidents sont assez élevés pour être une cause d'inquiétude.

« Seule une faible proportion des entreprises industrielles poursuivent, à l'heure actuelle, des travaux méthodiques, en vue d'augmenter la sécurité. »

La rationalisation américaine ne semble donc pas être défavorable à l'ouvrier sous le rapport de la sécurité. On peut arriver à la même conclusion en ce qui concerne la rationalisation allemande qui lutte efficacement aussi, et par des moyens « démocratiques » (1), pour assurer la sécurité de l'ouvrier. Dans un établissement franco-américain de la région parisienne, nous avons enfin constaté nous-mêmes que de grandes précautions étaient prises pour protéger l'ouvrier contre les maladroitness ou les distractions : presque toutes les machines-outils y sont munies d'ingénieux dispositifs de sécurité qui fonctionnent même parfois aux dépens de la vitesse de fabrication.

Il nous est donc impossible de conclure que la rationalisation est susceptible d'accroître le nombre des accidents du travail. L'accident est, la plupart du temps, causé par l'ignorance, l'imprévoyance ou la routine ; or, la rationalisation introduit l'esprit scientifique dans toutes les phases de la production et les résultats déjà obtenus grâce à ses méthodes permettent d'espérer, au contraire, que l'accident du travail, cette cruelle « rente » de l'ouvrier, diminuera en raison directe des progrès de la technique et de la science de l'organisation de la production pour disparaître un jour... quand l'homme aura

(1) *Bulletin de l'Institut international de l'organisation scientifique du travail* de mai 1929. « ...L'usine de cellulose de Walhof (Mannheim) a institué, en 1926, une commission de prévention des accidents qui se compose des membres suivants :

- 1 maître ouvrier du service de fabrication ;
- 1 maître ouvrier appartenant au syndicat ouvrier ;
- 2 ouvriers de l'entreprise ;
- 1 membre du conseil de l'entreprise.

La commission choisit son président parmi ses membres.

Résultats obtenus : une diminution de 24 % des accidents entre 1927 et 1928, diminution attribuée en grande partie à l'intervention très active de la commission préventive. »

acquis une connaissance parfaite des lois qui régissent la matière et l'énergie sous toutes ses formes (1).

*
* *

Mais une plus grave accusation est portée contre la rationalisation de l'atelier : on lui reproche d'imposer à l'ouvrier un travail, dont le rythme, sans cesse accéléré, épuise ses forces à l'extrême et qui, par son « atomisation » et sa monotonie, lui fera perdre, peu à peu, toute sa valeur professionnelle de travailleur « qualifié ».

Des militants syndicalistes comme les rédacteurs de *La Révolution prolétarienne* et des intellectuels comme MM. Philip et Hans Mayer, nous présentent la rationalisation comme un nouveau moyen d'exploiter, jusqu'à l'épuisement complet, les forces de l'ouvrier. Les uns et les autres s'appuient d'ailleurs sur des « expériences » faites par eux-mêmes et aussi sur les travaux effectués dans les laboratoires de physiologie humaine.

Est-il donc vrai que la rationalisation ne soit, comme le « taylorisme d'avant guerre », que « l'organisation du surmenage » ?

Est-il vrai aussi que la monotonie et l'« atomisation » du travail entraînent la disparition de l'ouvrier qualifié — qui n'a déjà plus la valeur professionnelle de l'artisan d'autrefois — et fassent de tous les travailleurs des manœuvres, des hommes « ressemblant intellectuellement à un bœuf plutôt qu'à n'importe quel autre type » ?

Avant d'examiner ces deux aspects du problème, nous nous permettrons deux observations personnelles :

Il convient de remarquer d'abord que ces accusations portées contre la monotonie du travail « à la chaîne » sont devenues des

(1) Nous voulons aussi espérer que la classe ouvrière saura se libérer un jour d'un mal social qui a, entre autres conséquences désastreuses, celle d'être la cause de nombreux accidents du travail : l'alcoolisme.

Dans la *Revue internationale du travail* de février 1925, M. Tapio Voionmaa nous apprend que deux médecins, J. Frank Wethered et Gordon Taylor ont résumé ainsi le rôle de l'alcoolisme dans les accidents du travail :

« 1° Par son action sur le système nerveux, l'alcool prédispose aux accidents ;

« 2° La dégénérescence de l'organisme produite par l'abus de l'alcool diminue les chances de guérison en cas d'accident ;

« 3° L'action de l'alcool sur le cœur et la propriété qu'il possède de faire baisser la température du corps rend l'individu plus susceptible de mort en cas d'opération ou d'accident ;

4° L'érésipèle et autres complications sont fréquents chez l'alcoolique. »

arguments-types de polémique ; on les trouve sous la plume de ceux qui s'élèvent contre la rationalisation au nom d'un sentiment élevé d'humanité et qui, au fond, sont de fidèles défenseurs de la classe ouvrière, mais on les trouve aussi — et combien hypertrophiés ! — dans la bouche d'agitateurs dont le rôle véritable est de servir les ambitions politiques d'un clan dont « l'action révolutionnaire » n'a eu d'autre résultat que de briser les forces du prolétariat français. Sur le thème de l'ouvrier « mécanisé », « esclave de la machine », « rivé à la chaîne », il est certes facile de broder et de faire des images impressionnantes pour un public mal informé, toujours prêt à « marcher » quand on fait appel à son cœur. Jeu facile...

Les théoriciens et militants que nous avons cités plus haut — et ceux que nous serons amenés à citer par la suite — ne sauraient certes être rendus responsables de l'abus qu'on peut faire de leurs observations ; mais le fait même d'avoir constaté ces abus nous a poussé à considérer le problème avec beaucoup de prudence et amené à faire une seconde observation :

Nous pensons qu'il est aussi difficile pour un « intellectuel » de se rendre compte exactement de ce qu'est la vie d'un ouvrier à l'usine, et, en particulier, d'apprécier la fatigue (musculaire ou nerveuse) qui lui est imposée par son travail, qu'il l'est pour un ouvrier de mesurer l'effort intellectuel et la fatigue qui en résulte ! Une « expérience » de quelques heures ou même de quelques mois ne peut suffire à un enquêteur — quelles que soient la profondeur de sa culture et la rigueur de sa méthode d'observation pour « se mettre dans la peau » d'un ouvrier. (Il faudrait d'abord, entre autres conditions, que cet enquêteur n'ait réellement pas d'autre moyen d'existence que son travail...) Pour avoir grandi à la campagne, nous n'ignorons pas ce qu'est le travail manuel ; mais nous ne nous sentons nullement qualifié pour juger la vie de l'ouvrier dans les usines modernes que nous avons visitées. Il nous est arrivé, par exemple, d'observer cette opération de polissage par un puissant jet de sable, dont parle M. Dubreuil dans son ouvrage (1) ; comme lui, nous avons été d'abord impressionné et nous savons maintenant que ce travail n'a rien de particulièrement pénible ! Nous ne ferons donc pas fi des expériences faites par des intellectuels dans les mêmes conditions que MM. Philip et Hans Mayer — il est des choses qu'on voit mieux « du dehors » ; par exemple, la saleté ou la poussière

(1) Dubreuil. *Standards*, page 185.

auxquelles l'ouvrier s'habitue et ne fait plus attention — mais nous ne cachons pas que les observations faites par un ouvrier comme M. Dubreuil ont, à nos yeux, beaucoup plus de force !

« Dans l'accord à établir entre la physiologie humaine, le rendement industriel et la réorganisation des usines, gît toute la difficulté du problème actuel du travail. W. Taylor s'en est tiré grâce à sa « philosophie » un peu verbale ; il a apporté des résultats d'ensemble, mais aucune démonstration précise qui les commande. Il a formulé une loi sans que les expériences préalables soient suffisantes pour l'établir solidement. » C'est ainsi que M. Lahy (1) juge l'œuvre de Taylor dans ses rapports avec la physiologie humaine, et il semble bien indiscutablement établi que le père du « scientifique management » ignorait les lois de cette science au nom de quoi on veut condamner la rationalisation. Quand il cherchait à supprimer les mouvements inutiles, il pensait bien à la fatigue de l'ouvrier, mais il pensait surtout au rendement. Les moments de repos que l'ouvrier s'accorde au cours de son travail lui semblaient uniquement une manifestation de paresse et non un système instinctif de lutte contre la fatigue. Il avait coutume de dire que l'allure de travail qu'il voulait imposer à l'ouvrier était celle que ce dernier pouvait supporter pendant plusieurs années sans être incommodé ; pour cela, il lui aurait fallu pouvoir observer la vie entière d'un ouvrier, et il est certain que ses expériences n'ont pas été poursuivies assez longtemps « pour l'amener à conclure que l'organisme humain ne se ressent pas d'une fatigue qui, à longue échéance, se confond avec les signes de la sénilité ». Taylor s'efforçait de ne « jamais mélanger le jeu et le travail », mais, chaque individu a une manière personnelle de se délasser (marche, station debout ou assise...). Enfin, comme l'a prouvé son expérience sur les trieuses de billes de bicyclette, il ignorait ce qu'est la fatigue nerveuse. « L'œuvre de Taylor est d'une entière sincérité (2). ...Mais son souci d'augmenter la production l'a conduit à dépasser les limites de ses connaissances spéciales et à chercher la solution de problèmes psychophysiologiques pour lesquels la collaboration des hommes de science qualifiés eût été nécessaire... » « ...Taylor a voulu construire dans l'abstrait un ouvrier-type, travaillant dans des usines-types avec des outils-types. Or, cet ouvrier-type ne correspond pas à l'idée que nous nous faisons du

(1) J.-M. Lahy. *Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel*.

(2) Lahy, op. cit., page 187.

travailleur moderne : intelligent, actif, plein d'initiative, créateur dans le cercle de ses compétences. L'ouvrier suivant les données de W. Taylor n'est que le manœuvre. » L'erreur de Taylor est d'avoir toujours pensé en ingénieur ; mais la machine humaine a ses lois spéciales : son rendement ne mesure pas son état de fatigue et d'usure.

A ces critiques, d'ailleurs justifiées et pleines de bon sens, les disciples de Taylor répondent que le taylorisme a été sans cesse remanié et mis en harmonie avec les découvertes de la physiologie ; l'étude du facteur humain est même actuellement l'une des principales préoccupations de la « Taylor society ». On a tort enfin, disent-ils, de considérer Taylor lui-même comme un bâtisseur de systèmes et de types dans l'abstrait, car il était toujours prêt à soumettre à l'expérience les principes qu'il tirait de l'observation scientifique du travail de l'ouvrier.

M. Yovanovitch (1) arrive à des conclusions analogues ; il estime que Taylor, « tout en éliminant la fatigue inutile... a augmenté la fatigue totale... Ceux qui suivent exactement ses prescriptions ont l'idée de sortir du rang le plus tôt possible pour contrôler les autres. Un petit nombre d'ouvriers y réussit, les autres tombent victimes de la fatigue excessive, s'ils ne s'avisent pas à temps de quitter l'usine taylorisée à l'excès. » Et il en est encore ainsi trop souvent, dit M. Yovanovitch, à qui des ouvriers yougoslaves revenant de Détroit ont déclaré : « ...celui qui a travaillé six mois chez Ford devait ensuite se reposer plusieurs mois sous peine de tomber malade. » S'il est vrai, en effet, que la machine soulage l'homme, elle le « plie à son rythme » et active outre mesure ses mouvements ; elle est, pour les ouvriers, « à la fois libératrice et abrutissante, vivifiante et atrophiante... ». Les industriels ne pensent qu'au rendement et ils aboutissent ainsi à l'usure rapide de l'ouvrier et même à la « déchéance générale de la race ». « Le travail épuisant d'aujourd'hui exténue les hommes plus rapidement que ne le faisait autrefois le mauvais logement et la nourriture insuffisante. » Mais M. Yovanovitch pense que si la machine et le machinisme rendent l'homme malheureux, c'est de la faute de l'homme lui-même. On peut arriver à trouver une formule de production intensive sans épuiser l'ouvrier. Pour cela il faut réduire la fatigue dans le travail et organiser le repos. Pour réduire la fatigue il faut, dit-il : 1°) Sélectionner

(1) Yovanovitch. *Le rendement optimum du travail ouvrier.*

les ouvriers suivant leur constitution anatomique et suivant leurs aptitudes physiologiques à exécuter un travail déterminé, trouver pour chaque occupation, comme s'exprime Münsterberg, « the best possible man » ; 2°) Découvrir pour toutes les séries d'opérations les attitudes standard, les charges standard et les outils standard ; 3°) Eliminer tous les mouvements inutiles à l'aide du chronomètre et conformément aux facultés de l'ouvrier révélées par les tests ; 4°) espacer pendant le travail un certain nombre de repos intercalaires permettant la réparation partielle des forces suivant le rythme particulier de chaque individu.

De même, M. Charles Roy, qui a étudié de près la rationalisation allemande, attire l'attention sur les dangers qu'offrent les méthodes de travail inspirées du taylorisme (1) : « Le travail d'atelier moderne met en jeu, avant tout, les muscles petits et agiles ; au mouvement de ces muscles correspondent les gestes qui font naître le plus souvent la fatigue chronique ; à la fin de la journée, l'ouvrier ne ressent pas une fatigue nette comme celle que l'on éprouve après un effort corporel violent ; il ressent simplement une lassitude qui disparaît rapidement, et il croit, le lendemain matin, être totalement reposé ; en réalité, il conserve une fatigue rémanente qui tous les jours s'accroît et qui conduit au déclin rapide de l'individu... »

« Ainsi, en répétant les gestes dont la forme et la cadence lui sont imposés par la machine qu'il a à servir ou par le nombre de pièces qu'il doit faire, un ouvrier peut s'intoxiquer lentement et régulièrement par la fatigue comme il le ferait par l'alcool ou par un stupéfiant. » Mais M. Roy indique aussi comment les Allemands ont tourné la difficulté et fait établir « les règles formelles du travail rationnel » par l'institut « Kaiser Wilhelm ». La photographie cinématographique, en particulier, leur permet de déceler le moment où la fatigue apparaît (« on admet maintenant que l'apparition du surmenage coïncide avec le moment où le corps demande, pour continuer le travail, le secours de muscles qui n'avaient pas normalement à intervenir ; c'est le moment où le coureur cycliste se dresse sur ses pédales... »).

Dans un rapport présenté à l'« Association internationale pour le progrès social », M. Devinat, alors directeur de l'Institut international d'organisation scientifique du travail, déclarait (2) que la

(1) Charles Roy, op. cit.

(2) Voir l'*Avenir du travail*, revue trimestrielle de l'Association internationale pour le Progrès social, septembre 1927.

question du surmenage, qui a donné lieu à tant de controverses inutiles de la part de « publicistes amateurs de sociologie », d'« ouvriers de salons », est très délicate car il est d'abord difficile de s'entendre sur la définition même du surmenage. Il rappelait que des études très sérieuses ayant abouti à des « résultats pratiques tout à fait remarquables » sont faites en Angleterre par l'« Industrial fatigue research Board », études d'après lesquelles le sous-comité anglais à l'association estimait qu'il était facile d'éviter tout excès de fatigue et « recommandait, en outre, l'application de méthodes déjà éprouvées, telles que l'étude attentive des mouvements, l'introduction des pauses, l'amélioration des conditions d'hygiène générale, de l'éclairage, du chauffage, etc... ». Et M. Devinat, estimant « que les griefs élevés à propos des effets de la rationalisation sur l'individu ont été souvent plutôt l'expression d'une crainte plus réelle du chômage ou d'une réduction des salaires qu'une défense contre une diminution possible de la personnalité du travailleur », concluait que ces griefs « ...sont si grossis par l'imagination qu'ils ne résistent guère à une étude sérieuse ».

Les études dont nous venons d'exposer quelques conclusions prouvent que les craintes de la classe ouvrière sont loin d'être sans fondement. Il est indéniable que Taylor et les rationalisateurs ont considéré, avant tout, le rendement du travail quotidien de l'ouvrier. Ils ne se sont guère inquiétés de la fatigue que leurs méthodes imposaient aux travailleurs que dans la mesure où cette fatigue venait justement restreindre le rendement rémunérateur ! Pourquoi voudrait-on qu'il en soit autrement ? L'homme est toujours un loup pour l'homme... quand son intérêt personnel est en jeu, et tel qui risquerait sa vie pour sauver son semblable n'hésitera pas à exploiter inhumainement sa force de travail pour garnir son propre portefeuille ! Contradiction ? L'homme est fait de contradictions !

La rationalisation constitue un progrès économique indéniable, mais elle ne constituera un progrès social, un progrès humain que si l'homme le veut. Il en est de même de tous les progrès des sciences : est-il besoin de rappeler que l'avion peut être un engin de mort ou un instrument de libération ? S'il est une science qui ne devrait pas être détournée de son but naturel pour servir les plus cruelles passions de l'homme c'est bien la médecine. Eh ! bien, ne parle-t-on pas de guerre « bactériologique » ? La rationalisation sera de même malfaisante ou bienfaisante... au choix de l'homme !

Mais le fait que les progrès parallèles d'autres sciences, comme

la physiologie, ont permis de déceler ces dangers et indiqué le moyen de les éviter est déjà une sérieuse garantie pour l'ouvrier. Après les travaux des physiologistes, si l'homme est meurtri par le travail ce sera de sa faute. Le patron qui imposera à ses ouvriers un rythme de travail meurtrier agira en pleine connaissance de cause : il aura prémédité son crime ! Cela est une bonne arme défensive entre les mains du travailleur.

En réalité, on a exagéré considérablement les dangers de surmenage et de monotonie du travail à la chaîne. Le développement du machinisme a incontestablement allégé la peine de l'ouvrier en le dispensant des travaux les plus lourds. (Il est inutile de citer le moindre exemple à ce sujet...) Quant au travail à la chaîne, il a, en premier lieu, des conséquences analogues puisqu'il évite à l'ouvrier tous déplacements inutiles et tous transports de pièces à usiner et d'outils. Ce qu'on lui reproche, c'est d'imposer au travailleur un rythme de production qui, à force d'être accéléré, peut devenir mortel. Mais de cela on n'apporte d'ailleurs aucune preuve. Il est, par contre, permis de dire que le rythme imposé par la chaîne ou le conveyor est certainement réglé plus scientifiquement par la perfection dans la production qu'exige le travail « fluent » que ne l'était celui auquel le travail « aux pièces » soumettait l'ouvrier de 1914. La production en masse nécessite une préparation minutieuse du travail et une organisation parfaite de l'entreprise, mais elle exige aussi que l'ouvrier ne soit pas gêné dans son travail par une installation défectueuse de l'atelier ; c'est pourquoi nous pouvons voir, dans les entreprises françaises où l'on a commencé à rationaliser, quels soins on prend pour éviter au travailleur toute occasion de fatigue inutile : ici, la chaîne de montage s'élève pour que l'ouvrier n'ait pas à se baisser ; plus loin, la « chignole » électrique avec laquelle il va percer un trou ou serrer un boulon est à portée de sa main au bout d'une suspension à contrepoids ; plus loin, un puissant aspirateur évacue toutes les vapeurs désagréables et nocives qui s'échappent du « pistolet » avec lequel une ouvrière laque une carrosserie, etc... Quant au rythme de la chaîne, s'il est trop rapide, l'ouvrier s'épuisera sans doute, mais il commettra aussi des erreurs et la pièce en cours d'usinage devra reprendre sa place dans la chaîne ou être retouchée dans un atelier spécial ; l'ouvrier qui aura commis la faute pourra être l'objet d'une sanction (amende), mais le patron y perdra aussi — et beaucoup plus que lui — car cet accident aura pu gêner le travail de plusieurs ouvriers et enrayer une série d'opérations successives... Les chefs d'industrie vraiment dignes de ce nom et qui

ne sont pas seulement des « hommes d'affaires », ont d'ailleurs parfaitement compris cela — même en France ! — c'est ainsi que nous lisons dans une brochure éditée par MM. Michelin (1) : « Quand on organise le travail d'un ouvrier, il faut étudier séparément :

« La matière première et son approvisionnement ; l'outillage ; la marche de la machine ; la fatigue de l'homme ; sa méthode de travail.

« Il faut commencer par améliorer ou régulariser les conditions de travail, la machine, l'outillage, l'approvisionnement, l'évacuation des pièces finies et ne commencer à réformer l'homme et ses habitudes que lorsque le travail lui est rendu plus facile et moins fatigant.

« Aucun mouvement inutile ne doit être toléré, si petit soit-il ; ainsi, l'ouvrier ne doit pas quitter sa machine ou son étau. On doit lui apporter ses outils. Il doit avoir de la besogne d'avance, pour ne pas avoir la sensation qu'il va manquer de travail, mais il ne doit pas être encombré.

« Aucune fatigue inutile ne doit être tolérée, si petite soit-elle. Un ouvrier ne doit pas se fatiguer inutilement : en se baissant, en restant debout s'il peut être assis, en déplaçant ses pieds si cela peut être évité. »

Comme M. Dubreuil le fait justement remarquer, ce qui crée chez l'ouvrier la fatigue nerveuse, ce qui l'épuise, c'est cette course vers le salaire le plus élevé — vers le « plafond », dirions-nous aujourd'hui ; et c'est surtout l'appréhension de ne pouvoir y arriver. C'est aussi, nous disait-il, le fait de perdre son temps à attendre le remplacement d'un outil détérioré — perte que la rationalisation a supprimée ! Il convient de bien préciser, en effet, les termes de la comparaison. A qui songe-t-on quand on dit que la rationalisation a aggravé la situation de l'ouvrier moderne : à l'artisan de jadis, ou à l'ouvrier spécialisé de 1920 ? Si c'est à l'artisan d'avant la Révolution industrielle, nous tombons dans le domaine de l'utopie stérile et ridicule ; les poètes pourront y trouver matière, les sociologues non... pour toutes les excellentes raisons que donnent MM. Dubreuil et Duplan et que nous ne répéterons pas. Quand les gens qui disent regretter la beauté du travail artisanal d'autrefois nous aurons prouvé qu'il est plus pratique de prendre une diligence pour aller de Paris

(1) *Prosperité*, août 1928. *Comment nous avons taylorisé notre atelier de mécanique d'entretien.*

à Marseille et une caravelle pour se rendre de là à Alger, que d'effectuer ce voyage dans un « pullman » et un « courrier » rapide, nous les écouterons... Si l'on veut établir une comparaison entre l'ouvrier de 1920 et celui de 1930, nous n'hésitons pas à affirmer que ce dernier a une situation meilleure que celle de son aîné. Dans l'atelier, même non taylorisé, de 1920, le travail était tout aussi mécanisé, tout aussi atomisé que dans celui de 1930. Comme avec le travail à la chaîne, l'ouvrier spécialisé n'accomplissait qu'une toute petite partie du travail nécessaire à la fabrication d'un objet (un soulier, par exemple) ; son travail était au moins aussi monotone que celui de l'ouvrier « rationalisé ». Nous disons « au moins », car le travail « fluent », en montrant constamment à l'ouvrier son rôle dans la fabrication totale de l'objet, peut l'intéresser bien plus au processus de la production que ne le faisait l'ancien système avec lequel l'ouvrier pouvait voir son voisin accomplir un travail identique au sien. Quant au rythme, nous avons déjà fait remarquer que rien ne pouvait l'accélérer comme le salaire aux pièces... A vrai dire, l'atelier de 1914 ou de 1920 offrait tous les inconvénients du machinisme et ne comportait aucun des avantages de la rationalisation.

On nous dit que l'ouvrier américain de 45 ans — quand il est encore en vie à cet âge — ne peut plus trouver de travail, et cela semble confirmé par les débats du dernier congrès de l'American federation of Labor (du 7 au 18 octobre 1929). « Le rapport du conseil exécutif cite des exemples de mesures prises en vue d'éliminer les travailleurs âgés. Il est maintenant à peu près impossible à l'ouvrier de plus de 45 ans de trouver un nouvel emploi. Les mesures qui atteignent les travailleurs âgés prennent les deux formes suivantes : fixation de l'âge maximum après lequel les travailleurs ne sont plus embauchés, et congédiement des travailleurs qui atteignent un âge limite fixé » (1). Mais le rapport ne dit pas que le surmenage résultant du « scientific management » en soit la cause, et les débats semblent plutôt indiquer qu'il s'agit d'une conséquence du chômage... et cela est un autre problème...

Nous savons, par contre, que chez Ford, où les ouvriers sont payés à l'heure — c'est-à-dire selon le système qui a la faveur des syndicalistes français — le rythme du conveyor n'a rien de rigide et peut être modifié par le chef d'atelier ou le contremaître quand

(1) *Informations sociales*. Bureau international du travail, du 2 décembre 1929.

il apparaît trop rapide. M. Dubreuil, qui connaît bien le système du travail en série dans les ateliers d'avant guerre, et qui a pu faire la comparaison en toute connaissance de cause, ne se plaint nullement du travail à la chaîne. « Comme le marteau, dit-il, le conveyor n'est qu'un outil dont l'usage peut être réglé de telle manière qu'il aide ou qu'il blesse celui qui s'en sert. C'est une question de réglage, et voilà tout. » (1). Il demande qu'on fasse confiance à la classe ouvrière, sans aller demander, à tout propos, le secours de personnages très savants sans doute, mais souvent incompetents ; il cite, comme moyen de contrôle possible, la collaboration de « délégués d'atelier », telle qu'il l'a observée chez Dennison, et déclare enfin qu'il n'a jamais vu un organe syndical faire allusion à ce procédé de travail, « ce qui est bien la preuve que l'usage de cet appareil est entré dans les mœurs et les habitudes ».

A vrai dire, on a pris un peu trop à la lettre les travaux des physiologistes. Les déformations musculaires qu'ils signalent existaient bien avant le taylorisme : on les trouve, dit M. Dubreuil, chez le forgeron ; on les trouve même, ajouterons-nous, chez le paysan et même chez le joueur de tennis... Quel est le travail qui ne produit pas à la longue une déformation musculaire ou intellectuelle ? Il est bien exact que les intellectuels se reprochent entre eux leurs « déformations professionnelles » ; et, à la vérité, ce n'est pas sans raisons ! Nous ne voulons pas dire qu'il ne faut prêter aucune attention aux atrophies ou hypertrophies de certains muscles ou de certains organes produites par un travail trop spécialisé ; non, il faut, au contraire, s'efforcer de les éviter ou de les restreindre par une organisation encore plus « scientifique » du travail et aussi par une réduction de la durée quotidienne du travail.

La sélection et l'orientation professionnelles, basées sur la psychophysiologie, permettront de placer chaque ouvrier à l'endroit où il pourra produire le maximum au prix de la moindre fatigue. Problèmes délicats : les individus ont des constitutions physiques et physiologiques très différentes, la croissance du corps et des forces est loin d'obéir à des lois rigides, et les goûts, enfin, peuvent ne pas s'accorder avec les résultats de l'examen psychotechnique...

C'est dans une vingtaine d'années seulement que nous connaîtrons les résultats de l'orientation professionnelle et que nous saurons

(1) Dubreuil. *Standards*, page 219.

aussi d'une façon certaine comment le travail à la chaîne réagit sur l'organisme humain. Ce que nous savons déjà, par contre, c'est que la rationalisation permet de diminuer la durée du travail quotidien. L'absurdité économique des longues journées de travail fut démontrée, pendant la guerre, en Angleterre et en France en particulier, dans les usines qui travaillaient pour la défense nationale. La loi de huit heures a, depuis, fait ses preuves (1), et la semaine de cinq jours ou de 40 heures est déjà appliquée dans de nombreuses industries aux Etats-Unis. Ce dernier progrès — qui ne tardera peut-être pas à faire son apparition en France dans certaines maisons bien outillées — est indiscutablement dû à la rationalisation ; et nous devons remarquer que si, en Europe, la loi de huit heures a des origines plus politiques et morales qu'économiques, il n'en est pas de même en Amérique où le régime fut établi de plein gré par l'industrie sans aucune contrainte légale. N'est-ce pas là une heureuse conséquence sociale de l'organisation scientifique du travail ? On objecte, sans doute, que la fatigue dont l'ouvrier est accablé à la fin de sa journée importe bien plus que la durée de son séjour à l'usine. Soit ; mais s'il est difficile de mesurer la fatigue, il n'est pas malaisé de comprendre que tout ce qui diminue la durée du travail donne à l'ouvrier de nouveaux moyens de réparer ses forces en augmentant ses heures de repos. Il est impossible d'admettre que l'ouvrier américain « fordisé » qui travaille quarante heures par semaine et jouit d'un repos hebdomadaire de quarante-huit heures soit plus fatigué le dimanche soir que l'était son aïeul après une semaine de quatre-vingt-quatre ou quatre-vingt-seize heures dans la manufacture insalubre du milieu du xix^e siècle ! En réalité, le machinisme et l'organisation scientifique du travail, pratiqué bien avant Taylor plus ou moins inconsciemment — instinctivement, pourrait-on dire — par tous les chefs d'entreprises, ont considérablement amélioré le sort de l'ouvrier. Quand le taylorisme fut introduit en France, avant la guerre, de lourdes fautes furent commises — des fautes psychologiques principalement — dont la classe ouvrière souffrit cruellement. C'est à cela surtout qu'elle pense quand elle craint le travail répétitif ; mais, comme nous l'avons montré dans la première partie de cette étude, la rationalisation est tout autre chose que le taylorisme... et surtout que ce « pseudo-taylorisme » européen d'avant guerre que Taylor aurait certainement désavoué...

(1) Voir l'étude de M. Roger Picard dans les *Cahiers du Redressement français*, n° 10.

*
**

Le travail «fluent» impose donc à l'ouvrier des mouvements simples... tellement simples que n'importe qui pourrait, au bout de quelques heures d'«apprentissage», remplacer n'importe lequel des travailleurs occupés à la chaîne — à la chaîne de montage surtout ! C'est, du moins, ce que nous affirmait un chef de service d'une grande entreprise de mécanique de Paris. La conduite d'un tour, d'une fraiseuse ou d'une machine-outil quelconque, demanderait certes un apprentissage plus long — bien que certaines de ces machines soient complètement automatiques et que l'ouvrier n'ait qu'à les alimenter — mais il est certain que l'«atomisation» du travail, ajoutée à sa mécanisation, a simplifié à l'extrême la tâche de l'ouvrier. Que va donc devenir la valeur professionnelle ?

L'ouvrier qualifié, si fier de ses connaissances techniques et de son habileté, et dont l'industrie française s'honorait de posséder les meilleures équipes, ne va-t-il pas disparaître, chassé par « Robot » ? Il est certain que les progrès du machinisme ont provoqué la disparition presque complète de certains corps d'artisans spécialistes ; on peut citer entre autres les verriers, dont le travail si pénible est maintenant fait par des machines. Ces machines sont dirigées par des manœuvres ou par des ouvriers qui n'ont nul besoin de posséder les connaissances techniques (et la résistance physique !) des anciens souffleurs de verre. Le travail y a peut-être perdu en pittoresque, mais que de souffrances, que d'accidents ont été évités par l'introduction du machinisme dans cette industrie ! Exemple choisi entre mille. Plus la science de la production fait de progrès et plus la tâche de l'ouvrier est simplifiée ; l'«ajusteur», cet artiste de la métallurgie, a presque disparu de l'usine moderne où la meilleure machine est celle qui est complètement automatique. Pour placer une pièce à usiner sur un tour à outils multiples dont la marche est réglée une fois pour toutes, le graissage assuré automatiquement et qui s'arrêtera tout seul quand son travail sera terminé, il n'est point besoin d'avoir fait un long apprentissage ; le montage d'un moteur, opération si délicate autrefois, avant l'introduction de la chaîne, est maintenant décomposé en une série d'opérations si simples et si faciles qu'elles semblent à la portée de n'importe quel profane, pourvu qu'il veuille se donner la peine d'écouter attentivement pendant quelques minutes les instructions d'un ouvrier familiarisé avec le travail... La perfection de la machine-outil et la décomposition en éléments très simples des diverses opérations de fabrication et de

montage ont maintenant suppléé à la valeur technique de l'ouvrier devenu manœuvre au service de la machine qui semble, elle, réellement vivante et intelligente ! Telles sont les impressions que ressent un visiteur, même averti, en observant la vie d'une usine rationalisée. Aussi, tous les intellectuels qui ont étudié la rationalisation n'ont pas manqué d'attirer l'attention sur cet aspect particulier de la production moderne. Et certains n'hésitent pas à conclure que « le prolétaire occupé au « *fliessende band* » est ravalé au rang d'une machine » ; car, « on le force à donner le rendement mécanique le plus élevé et en même temps on le déshabitude complètement de la pensée ». (A. Hérold, publiciste allemand.) « Il y a, au sein des ouvriers, une égalisation technique vers le bas... », dit M. Ch. Roy, et il ajoute qu'on peut craindre « une dégradation absolue de tous les ouvriers condamnés dans leur ensemble à la répétition monotone d'un nombre limité de gestes ».

Jusqu'à quel point ces craintes sont-elles fondées ? Pour prouver l'« égalisation technique vers le bas » et la « dégradation absolue » de l'ouvrier « mécanisé », il faudrait d'abord montrer que sa capacité professionnelle est inférieure à celle de l'ouvrier de jadis... Et, comme pour le problème du surmenage, une question préalable se pose : à qui veut-on comparer l'ouvrier de 1930 ? A l'artisan du moyen âge, ou à l'ouvrier spécialisé de 1914 ? S'il s'agit de l'artisan d'avant la Révolution industrielle, la comparaison est bien inutile : l'artisan travaillait pour une clientèle très restreinte, il avait le temps de « *figoler* » et de donner aux objets qu'il faisait un cachet personnel ; mais il n'est pas sûr que la fabrication « en masse » produise des objets moins beaux, moins artistiques que le travail à la main d'autrefois : les souliers de dames fabriqués en grande série par nos usines sont plus fins et plus élégants que leurs ancêtres exposés au musée de Cluny ; le tour-revolver automatique qui façonne avec une précision mathématique de minuscules accessoires de T.S.F., nous apporte la preuve que l'ouvrier moderne n'a rien à envier à l'artisan qui cisela les serrures compliquées ou forgea les grilles que l'on peut admirer dans nos musées ou dans nos vieux monuments. Ce qu'on reproche aujourd'hui à la rationalisation, on l'a reproché d'ailleurs à tous les progrès industriels, et il serait facile de multiplier les exemples qui prouvent combien ces critiques sont mal fondées ; nous nous contentons d'en citer un seul : en quoi les productions de nos céramistes sont-elles inférieures à celles de Bernard Palissy ?

Quant à l'ouvrier spécialiste de l'industrie moderne non rationa-

lisée, sa tâche est aussi monotone, aussi mécanisée que celle de son camarade qui travaille à la chaîne. Dès le moment où la division du travail fit son apparition, dès que l'ouvrier fut réduit à ne faire que la vingtième partie d'une épingle, il n'eut plus besoin des connaissances professionnelles étendues de l'artisan. Pour arriver à fabriquer entièrement à la main une paire de souliers, un apprentissage de plusieurs années était indispensable ; pour faire l'une des multiples opérations en quoi est décomposée maintenant la fabrication d'un soulier, il suffit d'un entraînement de quelques jours. Si l'ouvrier est actuellement menacé d'abêtissement, ce n'est pas la rationalisation qui en est cause, mais la division du travail et le machinisme : la rationalisation ne fait qu'harmoniser et assouplir le système de production né de la Révolution industrielle. En simplifiant à l'extrême le travail de chaque ouvrier, elle fait disparaître le type de l'ouvrier spécialiste d'avant guerre (tourneur, fraiseur, etc...) pour qui la « spécialité » n'était pas à vrai dire un métier, mais suffisait cependant à le distinguer assez nettement pour lui créer des difficultés dans le cas où il devait ou voulait changer d'entreprise. Avec le travail fluent, dès qu'un ouvrier est bien habitué au rythme de la chaîne, il peut facilement être déplacé, car le changement de poste ne lui demandera que quelques instants de réadaptation. C'est ce qui permet de donner aisément satisfaction aux ouvriers — assez rares d'ailleurs, aussi bien en France qu'en Amérique — qui souffrent de la monotonie et qui manifestent le désir de changer d'emploi. Mais, en réalité, la plupart des ouvriers préfèrent rester à la même place, et la monotonie ne leur pèse pas. Cela n'a rien d'étonnant d'ailleurs et ne prouve nullement qu'ils soient « abêtis ». Il est peut-être pénible de se dire, à la fin de l'année — ou à la fin de sa vie — qu'on n'a fait que la trentième partie d'une tête de bielle... mais il suffit de réfléchir un peu pour comprendre qu'il n'y a, à ce point de vue, entre les occupations des hommes des diverses époques et de divers milieux, qu'une différence de degré, de quantité et non de qualité. N'est-elle pas monotone la tâche du sabotier de village qui fabrique — entièrement — des sabots d'un bout de l'année à l'autre ? Comme nous nous plaignions nous-même un jour d'être obligé par nos fonctions de refaire, tous les ans, aux mêmes époques, les mêmes travaux, un professeur nous fit remarquer qu'il était au moins aussi monotone de faire apprendre les mêmes déclinaisons au prix de difficultés sensiblement égales et de corriger, tous les ans, les mêmes barbarismes... cela nous fit réfléchir. Le travail que l'on accomplit régulièrement chaque jour pour « gagner sa vie » devient

rapidement monotone. (Il paraît qu'il en est de même pour les « distractions » de ceux que la fortune a condamnés à l'oisiveté !)

Mais tous ceux qui connaissent bien la vie de l'ouvrier — pour l'avoir dirigée ou pour l'avoir vécue — nous disent que le travail atomisé et mécanisé de l'usine moderne a le grand avantage de libérer l'esprit. En accomplissant mécaniquement sa tâche monotone, l'ouvrier peut maintenant laisser vagabonder sa pensée, rêver ou réfléchir à tout ce qui le préoccupe (le dernier match de boxe, la maisonnette qu'il aménage dans un lotissement de la banlieue ou la prochaine Révolution sociale !). On peut bien rêver à des choses très diverses en se rasant (opération délicate entre toutes), pourquoi n'en ferait-on pas autant en regardant travailler une machine-outil ou en boulonnant un carter ?

Il reste encore à prouver que la mécanisation du travail est capable de faire « perdre l'âme » au travailleur moderne, et c'est une injure gratuite qu'on adresse à la classe ouvrière en la supposant incapable de s'intéresser à autre chose qu'à son travail quotidien. Si la rationalisation rend le travail plus monotone en le décomposant en éléments de plus en plus simples, elle l'« intellectualise » (1) ; les progrès du machinisme transforment peu à peu le rôle de l'ouvrier qui, de principal acteur, devient surveillant. Or, pour bien accomplir cette besogne de surveillance et de direction des machines, il n'est pas besoin d'avoir une grande habileté manuelle, mais il est souvent nécessaire de posséder des connaissances techniques étendues et pré-

(1) Dans son « Economie nouvelle » (1920), M. Georges Valois faisait déjà remarquer que :

« L'industrialisation, loin d'entraîner la mécanisation du travail, exige l'intellectualisation croissante des travailleurs, même de ceux qui sont voisins des manœuvres. La mécanisation des gestes, citée comme preuve de la mécanisation des travailleurs, se retourne contre la thèse générale car elle n'est possible que par l'adhésion de l'intelligence à la méthodisation du travail. Le nègre qui travaillait sous le fouet était mécanisé. L'ouvrier dont les gestes sont « taylorisés » est un travailleur qui ne subit pas une contrainte physique, mais qui accepte l'ascendant d'une méthode et qui, par son adhésion intellectuelle, contraint ses nerfs et ses muscles à agir selon les données d'une mécanique plus savante que la mécanique qu'il suivait auparavant.

« La répétition constante des mêmes gestes simples par le travailleur ne constitue pas une preuve de mécanisation. C'est dans les sociétés simples que cette répétition, preuve de mécanisation, est presque générale. Le « geste auguste du semeur » est un acte beaucoup plus mécanique que la conduite du semoir par un ouvrier agricole dont la pensée connaît le mécanisme qui manœuvre et dont l'énergie agit sur l'animal qui traîne la machine qu'il conduit. Le conducteur d'une grue ou d'un treuil peut faire le même métier toute sa vie : il sera certainement un homme plus intellectualisé que l'homme qui traîne la brouette et qui porte des fardeaux. »

cises car la machine ne se trompe pas souvent mais, quand elle le fait, elle commet de lourdes erreurs. C'est pour cela que les Allemands ont pu parler de la nécessité de créer des corps d'« ouvriers-ingénieurs ».

Enfin, ces machines si précises, si merveilleusement animées qu'elles semblent douées de vie et d'intelligence, qui donc les construisent, qui donc les entretiennent et les réparent, sinon cet ouvrier qu'on nous disait désormais privé de science et d'habileté professionnelles ? Il reste donc encore quelques ouvriers qualifiés ? La vérité est qu'on en manque — en Amérique surtout, et Ford tout le premier — Ford nous dit, en effet, qu'« une conséquence intéressante de l'emploi généralisé de la machine à la place de la main-d'œuvre humaine a été de nécessiter un plus grand nombre d'ouvriers qualifiés pour les réparations des machines et outils ainsi que pour la construction des machines elles-mêmes. Cependant, bien des gens croyaient que le développement du machinisme amènerait la destruction de la main-d'œuvre qualifiée. C'est exactement le contraire qui s'est produit, la vérité est qu'il nous faut aujourd'hui, pour nos machines, plus de spécialistes que jamais. Nous n'avons jamais trop de spécialistes pour la fabrication de nos machines-outils. L'établissement et la réparation des machines constituent pour nous une importante industrie nécessitant l'emploi de plusieurs milliers d'hommes. » (1). Et il nous raconte comment il s'y prend pour découvrir les travailleurs qualifiés dans la masse cosmopolite de ses ouvriers. M. Dubreuil nous rapporte également certains faits qui montrent les difficultés éprouvées par le grand patron américain pour recruter les ouvriers qualifiés qui lui sont indispensables.

La production en masse, seule capable de satisfaire les immenses besoins de l'humanité civilisée, a développé formidablement l'emploi des machines aptes à fabriquer rapidement des quantités énormes d'objets standardisés. Mais la production en masse exige de la machine un travail parfait, car si l'objet fabriqué mécaniquement doit subir des retouches et, surtout, s'il y a un nombre appréciable de produits inutilisables, l'économie disparaît. « En réalité donc, dit M. Dubreuil (2), à mesure que progresse le machinisme, l'outil, autrefois élémentaire, évolue vers des formes sans cesse plus savantes et plus compliquées ; il requiert sans cesse plus de travail et d'habi-

(1) Ford. *Aujourd'hui et demain*, p. 140.

(2) Dubreuil. *Standards*, p. 214.

leté, et il se trouve ainsi que l'habileté manuelle, qui autrefois se dépensait sur les objets, s'est simplement détournée vers les outils qui, aujourd'hui, fabriquent ces objets par grandes masses. En même temps, il sied d'ajouter qu'il faut aussi tout naturellement beaucoup plus d'ouvriers pour fabriquer ces outils, qu'il n'en fallait autrefois pour répéter à un certain nombre d'exemplaires identiques les outils élémentaires qui étaient seulement en usage.

« Autrement dit, la simple vérité est donc qu'il y a évolution et déplacement de certaines fonctions du travail, tout comme il y a évolution d'ailleurs dans les sciences, et que, de ce fait, les apparences sont changées. Mais peut-on dire que le chimiste d'aujourd'hui a besoin de moins d'habileté et d'intelligence du fait qu'il dispose d'appareils plus perfectionnés que ceux qu'on pouvait voir dans le laboratoire de Lavoisier ? »

Loin de provoquer la disparition des ouvriers qualifiés, la rationalisation est donc, au contraire, susceptible d'en accroître le nombre ; et, de plus, ceux qu'elle exige devront posséder de solides connaissances techniques : ce seront bien des « ouvriers-ingénieurs ».

Mais, pour l'ouvrier qui restera « dans le rang », il n'est pas sûr que la rationalisation ait les effets désastreux que l'on craint. Elle ne consiste pas seulement, en effet, en l'installation d'un « conveyor » ; le travail fluent ne se présente pas toujours sous l'aspect de la chaîne telle qu'elle fonctionne chez Ford. Et M. Devinat nous dit, dans son rapport sur l'organisation scientifique du travail, que : « ...à l'exception de quelques grandes entreprises où la fabrication intensive en série a provoqué une division du travail poussée à l'extrême, dans la plupart des entreprises soumises à une réorganisation scientifique, la spécialisation du personnel est faite de façon à sauvegarder l'habileté professionnelle et à laisser une certaine variété dans les travaux que chaque ouvrier peut être appelé à accomplir. Nous pourrions citer, parmi les établissements que nous avons visités, des entreprises aussi différentes que des usines de construction de matériel électrique, une verrerie, un chantier de constructions navales, un atelier de réparation de matériel de chemin de fer où l'introduction de l'organisation scientifique n'a rien changé à l'ensemble des travaux de chaque groupe de personnel, mais seulement établi certaines règles nouvelles auxquelles les ouvriers spécialistes devaient se plier sans que leur habileté professionnelle fût compromise. » (1).

(1) Devinat. *L'organisation scientifique du travail*, pages 102, 103.

Enfin si, à l'expérience, la rationalisation s'avérait dangereuse pour la valeur professionnelle de l'ouvrier, la classe ouvrière pourrait facilement lutter contre cela en favorisant le développement de l'enseignement professionnel, en organisant des « soirées techniques » et en publiant des revues techniques à l'instar de l'A.D.G.B. (la C.G.T. allemande) et aussi en organisant les loisirs de l'ouvrier — des jeunes ouvriers surtout ! (1). Car ce qui abêtit le travailleur plus que la rationalisation et plus que tous les autres maux dont souffre la classe ouvrière, c'est le cabaret, le « marchand de folie » chez qui elle est poussée — il faut le dire — par les bas salaires, par le taudis et par... l'incompréhension de nos législateurs qui ont laissé se développer librement ce dangereux commerce. Et nous nous permettrons de sortir un peu de notre sujet pour dire que nous aimerions voir les défenseurs politiques de la classe ouvrière prendre la tête d'un mouvement qui tendrait à la libérer de ce dangereux « parasite social » qu'est le « marchand de vins » et à renvoyer vers la terre, de plus en plus désertée, les bouilleurs de cru qui empoisonnent nos campagnes, surtout depuis la guerre où le paysan a pris l'habitude de l'alcool.

Et cela nous ramène à la rationalisation : Ford raconte comment l'élévation des salaires des ouvriers irlandais travaillant dans son usine de Cork eut pour effet presque immédiat de les délivrer de l'alcoolisme. « ...Les hommes, dit-il, ne passent plus leurs soirées à traîner autour des cabarets, sales, mal vêtus, un foulard autour du cou. Ils ont d'autres vêtements que leurs vêtements de travail. Le soir, ils vont au cinéma avec leurs femmes, en faux col et la canne à la main. Autrefois la règle était que les hommes s'enivraient le jour de la paie, or nous n'avons jamais eu à nous plaindre de l'ivrognerie. Autrefois, le lundi matin, les ouvriers arrivaient à l'usine en assez mauvaise condition. Ils arrivent maintenant frais et dispos. Bien que ces hommes n'aient jamais eu auparavant l'habitude de disposer d'un peu d'argent, ils ont vite appris à dépenser sagement et à économiser. » (2). En Irlande au moins, « Fordisation » ne fut pas synonyme d'« abêtissement »...

(1) Des efforts ont déjà été faits dans ce sens et des résultats obtenus notamment par la création de la « Fédération sportive du travail ».

(2) Ford. *Aujourd'hui et demain*, page 331.

CHAPITRE V

La Rationalisation et la Situation matérielle de l'ouvrier

(Salaires et Chômage)

Ce qui a le plus frappé l'ouvrier français dans la rationalisation américaine, c'est le « Système des hauts salaires ». On lui a dit que son camarade américain était devenu un véritable bourgeois grâce au fordisme, et cela le pousse à envisager plus favorablement la rationalisation... mais il se méfie : le haut salaire n'est pas un article qui a la faveur du public français. Pour le « Français moyen », en effet, le travailleur — manuel ou intellectuel — est généralement trop bien rémunéré ; le « rendement », la « puissance d'achat » sont des éléments qu'il semble incapable de saisir.

Le prix des produits industriels est-il trop élevé ? Il ne songera pas un instant que l'outillage ou les méthodes de production sont peut-être désuets... Non, il affirmera que les salaires trop élevés sont la cause du mal ! Les « affaires » marchent-elles mal, les marchandises ne s'écoulent-elles pas ? Il n'ira pas supposer que la masse de ses compatriotes manque peut-être de pouvoir d'achat ; non, il accusera la concurrence étrangère et demandera au Gouvernement un renforcement de la protection douanière ! Nous n'insisterons pas davantage sur cette si regrettable incompréhension des réalités économiques qui caractérise la bourgeoisie de notre époque. Mais revenons au prolétaire français et au système des hauts salaires. L'ouvrier sait bien, disions-nous, que ce système ne cadre pas beaucoup avec la mentalité française, et il se méfie. Avec M. Léon Blum, de nombreux militants syndicalistes lui affirment d'ailleurs que la rationalisation amènera forcément une baisse des salaires puisqu'elle aura pour première conséquence de provoquer ou d'aggraver le chô-

mage en remplaçant une importante partie de la main-d'œuvre par des machines et en en libérant une autre par ses méthodes de travail. De plus, disent ces pessimistes, il ne faut pas se laisser prendre aux salaires à primes car on aboutit, avec eux, au même résultat qu'avec le salaire aux pièces : calculés de façon à assurer à l'ouvrier un salaire moyen fixé d'avance par le patron dans ses prévisions, ils n'ont d'autre but — et d'autre résultat — que de pousser l'ouvrier à accroître sa production au détriment de sa sécurité ; quand les salaires payés s'élèvent trop, le patron s'arrange pour diminuer le « taux d'affûtage » et le tour est joué. Enfin, le patronat français ne semble nullement disposé à appliquer cette partie, favorable à l'ouvrier, du programme de rationalisation ; il suffit, pour s'en convaincre, de voir comment fut accueillie l'offre de 25.000 dollars que M. Filene fit au Bureau international du travail, en Juin 1929, pour aider à l'enquête internationale sur le pouvoir d'achat des salaires ! Immédiatement, et par la voix de ses représentants les plus autorisés, le patronat français s'éleva contre cette tentative d'« américanisation de l'économie européenne ».

Qu'y a-t-il de fondé dans ces critiques et dans ces craintes ?

*
**

Il est indiscutable que le système des hauts salaires n'a pas la faveur de la majorité du patronat français. Il est, certes, des chefs d'industrie que cette mentalité rétrograde effraie, car ils y voient la preuve d'une ignorance et d'une peur de toute nouveauté éminemment dangereuses pour l'avenir de l'industrie française. Mais, dans son ensemble, le patronat français ne semble pas croire à la possibilité d'une élévation sensible des salaires. Quand M. Albert Thomas eut accepté l'offre de M. E. Filene, le membre patronal français du conseil d'administration du Bureau international du travail, M. Lambert-Ribot, du Comité des Forges, lui adressa « les plus véhéments reproches ». L'enquête que M. Filene voulait financer devait permettre « d'établir la même échelle de salaires réels pour tous les employés des entreprises Ford sans considération du pays dans lequel ils travaillent... » et l'homme d'affaires américain précisait : « Je fais cette offre parce que les affaires américaines, dans l'ensemble, bénéficieront d'une telle initiative de M. Ford et parce que c'est l'intérêt des autres industriels américains possédant des usines à l'étranger que le pouvoir d'achat des peuples de l'Europe soit accru... » Et M. Urwick confirma qu'il s'agissait surtout d'une étude portant sur

le « pouvoir d'achat ». Mais M. Lambert-Ribot ne voulut pas se déclarer rassuré ; il dit (1) qu'on ne savait pas « d'une façon bien précise quel était le but poursuivi » ; « les patrons européens, dit-il, sont parfaitement en droit de dire qu'ils comprennent la théorie des hauts salaires aussi bien que les patrons américains, et ils l'appliquent toutes les fois qu'ils le peuvent ». En termes peu voilés, le représentant de l'industrie française reprocha aux Américains d'avoir l'intention de venir combattre l'industrie européenne avec l'arme déloyale du « dumping financier ». « Si l'on pouvait soupçonner, ajoutait-il, que, grâce à 25.000 dollars, le Bureau international du travail fait une œuvre qui est destinée à servir des concurrences et des concurrences déloyales, je suis convaincu que ce serait tout à fait fâcheux. » Et il termina sa déclaration en sommant les industriels américains de déclarer « qu'ils entendaient jouer le « fair play » et ne pas utiliser leurs moyens financiers pour donner des subventions indirectes ». *L'Usine*, qui reproduisait, in-extenso, la déclaration de M. Lambert-Ribot, déclarait, de son côté, qu'on pouvait « regretter que le Bureau international du travail ait accepté de couvrir de son autorité une telle enquête dont le but est une menace directe pour les industries nationales en Europe » et elle avertissait les acheteurs « qu'une fois la concurrence européenne mise à mal, les prix des voitures américaines s'établiront au niveau réel des prix de revient ». On voit l'argumentation : le « haut salaire », c'est-à-dire le salaire ayant un pouvoir d'achat élevé, est impossible en Europe, et si les Américains arrivent à l'y installer, ce sera grâce à un « dumping financier » qui masquera leurs pertes réelles à la production jusqu'au moment où l'industrie européenne aura disparu, tuée par cette concurrence déloyale. Dans tout cela, aucune allusion aux méthodes rationnelles de production employées par Ford et ses confrères, une affirmation seulement : les chefs d'industrie européens n'ont pas de leçons à recevoir de leurs concurrents américains. C'est peu. Il n'entre pas dans le cadre de notre étude de rechercher si cette affirmation est exacte, mais l'argumentation nous paraît assez faible : ce « dumping financier » nous rappelle trop d'autres spectres, agités en de graves circonstances, pour effrayer les peuples et les empêcher de réfléchir ! Le même numéro de *L'Usine* reproduisait d'ailleurs une déclaration de M. Louis Renault par laquelle ce constructeur d'automobiles invitait le Gouvernement à utiliser « le

(1) Voir *L'Usine*, du 11 octobre 1929.

verrou douanier » pour protéger l'industrie automobile française : « Que la législation nous protège, disait-il, que le public soit éduqué, que nos prix soient bon marché et, dans deux ou trois ans, la menace américaine ne sera plus qu'un cauchemar dissipé... »

Cet incident, caractéristique prouve que la classe ouvrière commettrait une lourde faute en se désintéressant des problèmes posés par la rationalisation. Une attitude d'opposition systématique, sourde ou violente, pourrait, sans doute, provoquer quelques graves troubles sociaux, mais le problème ne serait pas résolu ! Il vaut mieux savoir jusqu'à quel point la rationalisation est susceptible d'élever le niveau de vie du travailleur pour pouvoir lutter, s'il le faut, en connaissance de cause, c'est-à-dire avec toutes les chances de succès et imposer au patronat la « rationalisation intégrale » favorable à tous : au consommateur et à l'ouvrier comme au patron.

Il est fort difficile d'établir un bon système de salaires (1). L'ancien salaire « au temps », qui a toujours la faveur des ouvriers, offre pour le patron de graves inconvénients : il l'oblige à exercer une active surveillance pour éviter ce que Taylor appelle la « flânerie systématique » ; il peut être démoralisant pour le bon ouvrier qui voit le paresseux gagner autant que lui. Le « salaire aux pièces » est celui qui, au premier abord, semble le plus équitable : l'ouvrier est payé exactement selon sa production, et le patron n'a qu'à contrôler la qualité du travail effectué ; il offre enfin, comme le salaire au temps, l'avantage d'être très simple. Mais la classe ouvrière l'a toujours repoussé avec raison car, sous son apparence de justice, peut se cacher le plus inhumain moyen d'exploitation : la fixation du prix unitaire est arbitraire, le patron s'efforce d'abord de faire accepter par ses ouvriers le taux unitaire le plus bas possible en leur faisant admettre la possibilité de fabriquer un nombre élevé de pièces dans leur journée ; puis, il diminue ensuite ce prix de base en disant que ses premiers calculs avaient été mal faits. On voit quelle inépuisable source de conflits est ce système. Mais, ce qui est plus grave encore, c'est que le salaire aux pièces conduit automatiquement l'ouvrier vers le surmenage et peut même le pousser à négliger sa propre sécurité — le fonctionnement des appareils de sécurité constituant parfois une entrave à la production rapide.

« Les salaires modernes essaient de combiner les avantages du

(1) Etienne Hirsch, *Systèmes modernes de salaires*. Edition de l'Union des Syndicats confédérés de la région parisienne.

salaires au temps et ceux du salaire aux pièces, de sorte qu'ils sont toujours constitués de deux parties : une première partie qui est fixe, qui dépend du temps de travail accompli, c'est ce qu'on appelle soit le taux d'affûtage, soit le salaire horaire de base. La deuxième partie est mobile, elle constitue la prime ; cette prime s'ajoute à la partie fixe... » Les primes peuvent être basées sur l'économie de matière ou de combustible, sur la qualité, etc... ; les plus importantes sont basées sur la production réelle de l'ouvrier. Divers systèmes de salaires à primes ont été imaginés, les plus usités sont le système Halsey, le système Rowan et le système conçu par Taylor. Les deux premiers sont basés sur l'économie de temps faite par l'ouvrier dans l'exécution d'un travail pour lequel une durée maxima a été prévue. Avec le système Halsey, le bénéfice, qui augmente proportionnellement au temps économisé, est généralement partagé également entre le patron et l'ouvrier. Le fait que le patron perçoit aussi une partie de la prime augmente, pour l'ouvrier, la garantie constituée par le salaire de base fixe, mais la progressivité de la prime est encore suffisante pour le pousser au surmenage. Avec le système Rowan, la prime versée à l'ouvrier augmente d'abord rapidement, puis décroît ensuite de telle façon que le salaire horaire ne puisse jamais dépasser le double du taux d'affûtage. Ce système a l'avantage de ne pas inciter l'ouvrier à des efforts exagérés, puisqu'il se rend compte qu'au delà d'une certaine production, c'est le patron qui profite surtout de ses efforts supplémentaires. Le patron a, de son côté, l'avantage de voir le salaire horaire limité automatiquement et la pratique du rognage du taux d'affûtage est alors moins justifiée et, en fait, moins fréquente. Le salaire Taylor est basé sur l'étude chronométrique des mouvements élémentaires effectués par l'ouvrier dans l'exécution d'un travail déterminé ; les résultats de cette étude servant à fixer la tâche que l'ouvrier doit accomplir pour toucher le salaire normal et la prime (qui varie entre 30 et 60 % du taux d'affûtage). Si l'ouvrier ne parvient pas à effectuer cette tâche dans le temps donné, non seulement il ne touche pas la prime, mais encore il voit son salaire horaire diminuer ; s'il arrive à faire plus que la tâche imposée, il touche une surprime, qui est très faible pour ne pas le pousser au surmenage. Le salaire Taylor semble donc plus logiquement conçu que les autres : la tâche normale est déterminée par une méthode scientifique, et les primes sont établies de façon à obliger l'ouvrier à accomplir cette tâche, mais à ne pas l'inciter à des efforts dangereux. Il est cependant « brutal », car la forte prime principale est payée d'un seul coup à l'ouvrier qui arrive à effectuer

la tâche normale, tandis que celui qui échoue ne touche aucune prime et subit même une retenue ! Il faut remarquer, de plus, que le salaire Taylor est basé sur la production normale d'un très bon ouvrier, alors que les autres salaires à primes sont basés sur celle d'un ouvrier moyen. Le système de salaire conçu par Taylor fut d'ailleurs modifié par ses élèves et, en particulier, par Gantt. (Le système établi par Gantt assure à l'ouvrier l'intégralité de son salaire d'affûtage, même s'il n'arrive pas à effectuer la tâche prévue, et lui attribue, s'il y parvient, une prime fixe égale à 50 % du dit salaire ; il supprime enfin toute « surprime » pour éviter le surmenage.) Tous ces systèmes de salaires à primes — et, entre tous, le salaire Rowan — semblent offrir de grands avantages pour l'ouvrier à qui ils garantissent un minimum de salaire et dont ils récompensent les efforts ; mais, en réalité, ils peuvent offrir les mêmes inconvénients, pour lui, que le salaire aux pièces si le taux d'affûtage et le temps « normal » alloué pour effectuer le travail sont mal établis ou rognés quand son salaire réel s'élève trop au gré du patron. Trop souvent aussi ces systèmes sont trop compliqués : l'ouvrier ne se rend pas facilement compte, à la fin de la journée, ou de la semaine, de ce qu'il peut avoir gagné et, naturellement, il a facilement l'impression de jouer un rôle de dupe. C'est là une source de fréquents et graves conflits ; aussi, MM. Michelin déclarent, dans une de leurs publications de propagande, qu'avec un bon système de salaire, l'ouvrier doit savoir « le lendemain matin au plus tard » ce qu'il a gagné dans sa journée.

Nous voyons maintenant combien le problème est délicat. Le salaire idéal devrait évidemment être fonction des efforts de l'ouvrier et de sa valeur professionnelle ; mais on doit tenir compte également du fait que le salarié ne saurait être rendu responsable d'une organisation ou d'un outillage défectueux et susceptibles de restreindre, malgré lui, sa production ; il est indispensable aussi que le système de primes ne pousse pas l'ouvrier au surmenage, car la vie humaine ne doit jamais être sacrifiée à la production des richesses — même si ces richesses doivent profiter à la collectivité tout entière ! On ne doit pas oublier, enfin, que « le salaire revêt une physionomie propre du fait qu'il n'est pas le prix d'une marchandise inerte, mais la rémunération d'un service inséparable de la personne qui le rend, rémunération dont, par suite, le montant et les fluctuations sont commandés par l'état et les variations des besoins et du niveau de vie des ouvriers, avec tout le contenu, psychologique et sociologique, que ces notions comportent. Et il apparaît que la vérité en matière

de salaire n'est ni dans un mécanisme qui négligerait la puissance des forces humaines et sociales, ni dans un empirisme qui nierait la force contraignante des nécessités techniques et économiques » (1).

La rationalisation n'impose aucun mode de salaire ; « le salaire à la journée, le salaire horaire, le salaire mensuel sont également compatibles avec la prime de rendement, l'organisation scientifique ayant seulement pour but, dit M. Devinat, d'établir une proportion plus équitable entre l'effort et le salaire ». En fait, les divers systèmes de salaires usités dans les entreprises rationalisées s'inspirent davantage des principes de Rowan ou de Gantt que de ceux de Taylor. M. Dubreuil nous apprend (2) qu'en Amérique « la plupart des ouvriers professionnels sont payés au tarif à l'heure, tout comme en France... » ; d'autres travaillent « aux pièces » et, chez Ford et dans d'autres firmes, le salaire est fixe, mais « tout le personnel se trouve pratiquement astreint à une production déterminée par l'effet du rythme créé par l'organisation générale du travail ». Chez Dennisson, le salaire comprend deux parties : un salaire horaire de base, divisé en catégories et par lequel « on s'efforce de rémunérer les qualités personnelles de l'ouvrier, en dehors de sa production brute » (production, qualité, facilité d'adaptation, assiduité, valeur générale) ; la seconde partie, désignée sous le nom de « salaire de classe » ou de « catégorie », « correspond à la division des travaux de l'usine selon trois classes de difficulté, mettons si l'on veut travail facile, travail d'importance moyenne, et travail exigeant beaucoup de soin ». Cela paraît assez compliqué, mais M. Dubreuil précise que des tableaux sont mis à la disposition des ouvriers pour leur permettre de faire facilement leurs comptes eux-mêmes. « Je n'entendis aucune plainte à ce sujet, dit-il, et un ouvrier de l'usine White que j'interrogeai me déclara au contraire que le système appliqué dans cette maison lui paraissait le meilleur, car il évite toute discussion autre que celles qui peuvent résulter de la vérification des comptes. » Une chose semble certaine : le salaire « au temps » et le salaire « aux pièces » ont vécu. Le salaire basé sur une tâche scientifiquement déterminée prévaudra. Avec le système de la fabrication continue, la tâche est fixée par le rythme de la chaîne, l'ouvrier est donc forcé de l'accomplir et ainsi disparaissent les inconvénients du salaire à la journée qui redevient possible : c'est ce qui s'est produit

(1) Gaëtan Pirou. *Doctrines sociales et science économique.*

(2) Dubreuil. *Standards*, page 268 et suivantes.

chez Ford. Là où la fabrication continue ne pourra pas être organisée aussi parfaitement, on verra des salaires « à primes » analogues à ceux conçus par Rowan ou Gantt ; dans quelques entreprises françaises, des systèmes de ce genre, avec des primes également réparties entre tous les ouvriers composant une « équipe » et fonction de leur rendement moyen, ont déjà été instaurés, non sans soulever d'ailleurs quelques protestations de la part des ouvriers qui goûtent peu cette solidarité forcée que le travail à la chaîne leur impose.

Quoi qu'il en soit, il est bien évident que la rationalisation entraîne fatalement l'étude scientifique du salaire comme celle des divers problèmes de la production et condamne définitivement les systèmes empiriques qui sont encore usités. Et « il faut reconnaître, dit M. Dubreuil, que l'étude des temps sera probablement considérée un jour comme le premier pas véritable qui ait été accompli pour l'introduction d'un élément de justice, ou tout au moins de raison dans la rémunération du travail. On peut même estimer que, dans l'avenir, sous quelque forme de société plus avancée qui puisse s'établir, comme on ne pourra point s'y dispenser de quelque système destiné à mesurer la valeur des efforts de chacun pour les rémunérer de façon équitable, on devra conserver les principales données du taylorisme. C'est là une autre forme de la participation américaine au développement de la civilisation future. »

« Je dois ajouter aussi que ce problème du salaire se trouve constamment étudié en Amérique avec autant de rigoureuse attention que les problèmes directs de la production. On peut en avoir la preuve dans le fait qu'il est examiné dans les revues techniques concurremment avec toutes les questions de machinerie et d'outillage. J'ai même lu de ces études poursuivies dans un tel esprit de loyauté que, leurs auteurs dussent-ils s'en étonner, je n'hésite pas à le qualifier d'esprit socialiste. Qu'est, en effet, le véritable socialisme, sinon une sorte de logique sociale ? Il n'est donc point extraordinaire que l'étude désintéressée d'une telle question conduise à des conclusions dans lesquelles on puisse distinguer l'apparition des conceptions éthiques. »

M. Dubreuil a raison. « Le temps n'est plus où la fixation des salaires pouvait être arbitraire et unilatérale ; l'intérêt de la production, non moins que la justice sociale, exigent que les ouvriers soient associés aux résultats du développement économique auquel ils collaborent. » (1). La rationalisation nécessite une étude réellement

(1) Roger Picard. *Le salaire et ses compléments*.

scientifique des prix de revient ; en faisant cette étude, le patron est naturellement amené à réfléchir sérieusement sur les répercussions qu'un « bon salaire » peut avoir et sur la marche d'une entreprise déterminée et sur la prospérité de l'industrie tout entière du pays, et à envisager des solutions plus justes, plus favorables à la classe ouvrière, que celles qu'auraient dictées la loi brutale de l'offre et de la demande. Telle est l'origine de la doctrine des hauts salaires dont la crise qui a suivi les récents krachs de Wall Street nous a montré une application caractéristique. Malgré le « bel optimisme » que l'industrie et l'ensemble de la population américaine opposèrent à la panique financière, une crise économique s'annonça qui pouvait être très grave : M. Herbert Hoover, le « Président de la prospérité », réunit immédiatement des conférences où des représentants des organisations patronales et ouvrières et des fonctionnaires publics s'efforcèrent de trouver des remèdes à la crise qui venait. « A l'issue de la première de ces conférences, lisons-nous dans *Les Informations sociales* du Bureau international du travail, ...il a été publié une déclaration stipulant que les salaires ne subiraient aucune réduction et qu'ils seraient maintenus à leur taux actuel tant que durera la présente crise économique. Plus tard, à la conférence qui a réuni les représentants des travailleurs organisés, M. William Green, président de la Fédération américaine du travail, a pris, au nom des travailleurs, l'engagement de ne demander, pendant cette période, aucune augmentation de salaire... » Voilà qui est déjà fort bien et dénote, aussi bien chez les patrons que chez les ouvriers, une heureuse compréhension de la vie économique. Mais il y a mieux : à l'issue de ces conférences, Ford, estimant que le meilleur moyen d'enrayer une crise était d'augmenter le pouvoir d'achat des consommateurs, renouvela son geste de 1920 et décida d'augmenter les salaires de ses ouvriers, dont 24.000 virent leur rémunération quotidienne passer de 6 à 7 dollars, et plus de 100.000 de 7 à 7 dollars 1/2 à partir du 1^{er} Décembre 1929. Nous ne pensons pas que les heureux bénéficiaires d'une décision aussi peu conforme à la « mentalité capitaliste » traditionnelle aient été vexés d'être alors considérés surtout « comme débouché », mais nous croyons pouvoir affirmer que le geste de Ford apporte la preuve qu'une évolution profonde — et singulièrement favorable à la classe ouvrière — s'est effectuée dans l'esprit de certains capitaines d'industrie en matière de salaires !

En fait, la rationalisation américaine a amélioré très sensiblement la situation matérielle de l'ouvrier ; il suffit, pour s'en convain-

cre, d'examiner les deux tableaux ci-dessous que nous extrayons des statistiques du Bureau international du travail :

ÉTATS-UNIS

ÉTATS-UNIS

SALAIRES DES OUVRIERS ET OUVRIÈRES QUALIFIÉS ET NON QUALIFIÉS (Moyenne générale)					NOMBRES INDICES DES SALAIRES RÉELS (Ouvriers et ouvrières)		
ANNÉES	HEURE		SEMAINE		ANNÉES	Par heure	Par semai- ne
	Gain (1) nominal	Indice	Gain nominal	Indice			
Avant guerre	0.245	100	12.64	100	Avant guerre	100	100
1920	—	—	—	—	1920	122	119
1921	0.531	217	23.58	188	1921	131	114
1922	—	—	—	—	1922	128	120
1923	0.542	221	27. »	216	1923	138	135
1924	0.560	229	26.04	208	1924	142	129
1925	0.560	229	26.77	213	1925	138	129
1926	0.563	230	27.08	216	1926	137	129
1927	0.570	233	27.40	219	1927	142	134
1928	0.570	233	27.30	218			
1 ^{er} Trimestre de 1929	0.582	238	28.88	230	(1) En dollars. Tableaux extraits de la Revue Internationale du Travail (Genève).		
2 ^e Trimestre de 1929	0.582	238	28.28	226			

Enfin, M. Dubreuil nous affirme que la situation matérielle de l'ouvrier américain est très nettement supérieure à celle de son camarade français. Nous ne nous étendrons pas sur le confort, inconnu

en Europe, car nous retrouverons plus loin ce problème, mais nous citerons les résultats d'une petite étude comparative faite par M. Dubreuil sur le pouvoir d'achat du travail des ouvriers américains et français (1) :

DENRÉES	COUT pour le Français	COUT pour l'Américain
Beurre (livre)	3 h.	1 h.
Pain (livre)	15 m.	6 m.
Lait (litre)	22 m.	13 m.
Œufs (douzaine)	2 h. 30 m.	55 m.
Pommes de terre (livre)....	9 m.	6 m.
Sucre (livre).....	35 m.	7 m.
Café (livre).....	3 h.	1 h.
Cacao (livre)	2 h. 40 m.	25 m.
Rumsteck (livre)	2 h. 40 m.	35 m.
Porc (livre)	2 h. 40 m.	18 m.
Poulet (livre).....	2 h.	30 m.
Cinéma	1 h.	20 m.

De même, MM. Michelin nous apprennent (2) qu'avec 2 jours de

(1) Dubreuil. *Standards*, page 289.

(2) Sam et François. *Prospérité*.

salairé le Français peut acheter une paire de souliers et l'Américain, une paire de souliers, une chemise et deux chapeaux ; avec 57 jours de salaires, le Français peut s'offrir une petite motocyclette, et l'Américain une auto à quatre places ; en économisant, enfin, cinq cents jours de salaires, le Français pourra acheter une maisonnette de deux pièces, mais l'Américain aura, au prix du même effort, un « cottage » de quatre pièces avec chauffage central et salle de bains !

Une autre preuve de la réalité des hauts salaires américains nous est apportée par le développement de l'épargne dans ce pays où le gaspillage à la consommation est, dit-on, presque aussi systématique que l'économie à la production. « Avec une population de 100 millions d'habitants en 1914, dit M. Sadrin (1), les dépôts dans les banques et les coopératives de construction et de crédit, ajoutés aux primes d'assurance sur la vie, s'élevaient à 14.700 millions de dollars ; en 1926, avec une population de 117 millions, ils s'élevaient à 43.800 millions de dollars. L'accroissement de la capacité d'épargne en treize ans est donc d'environ 150 % par tête d'habitant. » Le montant des assurances sur la vie est passé, dit M. Charles Spinasse, de 500 millions de dollars en 1912 à 60 milliards en 1925, dont plus des deux tiers au bénéfice des ouvriers...

Il est inutile d'insister davantage. D'ailleurs, comme le font remarquer MM. Duplan et Dubreuil, des milliers de travailleurs européens vont, chaque année, chercher aux Etats-Unis une situation meilleure, mais on ne voit jamais un ouvrier américain venir chercher du travail en Europe. Et M. Dubreuil nous conte la stupéfaction de ses camarades d'atelier (chez Ford, à Détroit) quand il leur annonça son prochain départ pour la France.

Il est plus difficile de se rendre compte des effets de la rationalisation en Europe et spécialement en Allemagne à cause des perturbations financières dont presque toutes les nations du vieux continent ont souffert depuis la guerre et qui rendent très difficiles les études comparatives de salaires. On peut affirmer cependant que, partout, la rationalisation a amélioré la situation matérielle de l'ouvrier (tout en le laissant loin derrière son camarade du Nouveau

(1) Sadrin. *Les aspects sociaux de la rationalisation économique.*

Monde). La statistique ci-dessous, extraite de la *Revue Internationale du Travail* de Janvier 1930, est suffisamment claire pour se passer de longs commentaires :

SALAIRES EN ALLEMAGNE								
ANNÉES	OUVRIERS ET OUVRIÈRES (Qualifiés)				OUVRIERS ET OUVRIÈRES (Non qualifiés)			
	Par heure		Par semaine		Par heure		Par semaine	
	Taux de salaires nominaux (R. P. Fs.)	Indi- ces	Taux de salaires nominaux (R. M. Ks.)	Indi- ces	Taux de salaires nominaux (R. P. Fs.)	Indi- ces	Taux de salaires nominaux (R. M. Ks.)	Indi- ces
Avant guerre	68.0	100	35.10	100	41. »	100	24.01	100
1924	72.2	106	35.44	101	50.3	124	26.29	109
1925	87.8	129	42.93	122	61.4	150	31.71	132
1926	94. »	138	45.93	131	65.9	161	34.05	142
1927	99.5	146	48.26	137	72.9	178	36.69	153
1928	106.5	157	51.62	147	79. »	193	39.50	165
1 ^{er} Trimestre de 1929	108.2	160	52.41	150	81.4	199	40.55	169
2 ^e Trimestre de 1929	111. »	163	53.77	153	83.6	204	41.63	173
3 ^e Trimestre de 1929	111.1	163	53.81	153	83.7	204	41.69	174

Le bulletin de l'Institut international d'organisation scientifique du travail d'Août 1929 nous apprend que, dans certaine entreprise allemande de bonneterie, on a pu, grâce à la rationalisation, relever les salaires de 70 % environ, malgré une réduction de 50 % sur le tarif du travail aux pièces qui était en vigueur avant la réorganisation de l'affaire.

Dans la même publication (Avril 1929) nous voyons qu'en Autriche, dans une entreprise de travail du bois, les salaires, ramenés à l'indice 100 en 1923, sont montés, en 1927, aux indices suivants :

pour les ouvriers qualifiés à 210, pour les ouvriers non qualifiés à 195, pour les ouvrières qualifiées à 182, pour les ouvrières non qualifiées à 118 (en 1928). Dans une fabrique d'objets en métal, les salaires sont passés, de 1924 à 1928, de l'indice 100 aux indices 115 et 130. Si l'on songe que la rationalisation allemande a eu pour but de développer surtout le marché extérieur et non, comme en Amérique, le marché intérieur, et que, par conséquent, la doctrine de l'ouvrier « meilleur client » de l'entreprise ne jouait pas ; si l'on songe aussi que le formidable chômage et l'atroce misère qui pesaient sur la classe ouvrière allemande quand commença la rationalisation de l'industrie la mettaient, sans défense, entre les mains du patronat, on peut dire que la rationalisation est naturellement favorable à l'ouvrier dont elle a pu rapidement améliorer le sort, dans d'aussi défavorables conditions.

Il serait vain de vouloir tirer des essais de rationalisation déjà effectués en France des conclusions assez précises. On peut cependant remarquer que, dans les entreprises où de sérieux efforts de réorganisation ont été faits et où fonctionne le travail à la chaîne, les salaires sont plus élevés qu'ailleurs. On peut sans doute penser que cela a été indispensable pour faire accepter à l'ouvrier français, si individualiste — comme tout Français — les nouvelles méthodes de travail et notamment le travail à la chaîne ; mais il est aussi évident que si les entreprises en question paient mieux leurs ouvriers, c'est qu'elles le peuvent grâce à leurs méthodes modernes, et cela est une indication...

*
* *

La crainte du chômage est certainement la cause la plus profonde, la cause véritable de l'hostilité de la classe ouvrière à l'égard de la rationalisation. Et, à vrai dire, cette crainte semble, au premier abord, parfaitement fondée.

Théoriquement, d'abord, il est certain que l'organisation scientifique du travail — sans parler du machinisme proprement dit — a pour but d'économiser du travail humain.

Taylor n'attendait-il pas du « scientific management » la possibilité de supprimer une importante fraction du personnel ouvrier de l'entreprise ? Maintenant, il suffit d'ouvrir un ouvrage ou une publication quelconque traitant de la rationalisation, pour voir que dans telle entreprise le personnel a pu être réduit de tant d'unités ou que la part de la main-d'œuvre dans le coût de production de tel

objet a diminué de $n\%$ à la suite de l'application des méthodes de production rationnelle. Voici quelques exemples pris dans le bulletin international d'organisation scientifique du travail :

Numéro de Février 1929. — Le compte rendu de la situation économique publié par la « National city Bank » de New-York « indique que, malgré une production sans précédent au cours des 9 premiers mois de l'année, l'effectif de la main-d'œuvre employée dans l'industrie du fer et de l'acier aux Etats-Unis ne dépasse que légèrement celui de l'an dernier et reste considérablement inférieur à celui d'il y a deux ans. Il s'en faut donc que le chômage soit toujours dû à un ralentissement de l'activité économique. L'on peut, semble-t-il, expliquer cette situation par les efforts persistants que déploie l'industrie pour améliorer les méthodes de production et activer le mouvement des affaires, tout en employant moins d'ouvriers. »

Bulletin d'Avril 1929. — Statistiques de la rationalisation en Autriche :

1. *Fabrique d'objets métalliques :*

	1913	1927
Production (nombre d'articles).....	3.000.000	5.800.000
Nombre d'ouvriers et d'employés :		
a) Ouvriers	1.480	357
b) Employés du service commercial...	50	155
c) Employés du service technique.....	38	54

2. *Entreprise de travail du bois :*

	1923	1927
Effectif des ouvriers.....	165	320
Indice du nombre des travailleurs.....	100	194
Indice de la production par tête.....	100	246
Pourcentage des frais de salaire dans le prix de revient de l'unité de production....	28 %	20,24 %
Pourcentage des frais de salaire et d'appointements dans le prix de vente de l'unité de production	47 %	35 %

Dans le premier exemple, nous constatons, coïncidant avec une augmentation considérable de la production, une diminution formidable du nombre des ouvriers — diminution qui est loin d'être compensée par le fait que le nombre des employés a plus que doublé.

Dans le deuxième exemple, on voit que le développement des

affaires a provoqué une augmentation des ouvriers ; mais on voit aussi que le rendement de l'ouvrier a augmenté considérablement et que la part du salaire dans le coût du produit et dans son prix de vente a sensiblement diminué ; le résultat est donc le même que dans le premier cas envisagé.

Numéro de Juin 1929. — En Norvège. — Extrait du discours de M. Halvdan Jönson, président de la fédération norvégienne des ouvriers de l'industrie chimique, prononcé à Oslo en Janvier 1929 :

« Les usines de fixation de l'azote « Norsk Hydro » ont pu, en adoptant les perfectionnements techniques, réduire de 3.000 à 1.300 l'effectif de leur main-d'œuvre.

« Les fabriques de ciment de Dalen Portland, ainsi que la cimenterie de Slemmestad, ont pu doubler leur production, tout en réduisant la main-d'œuvre de 50 %, par comparaison avec 1920.

« Dans les carrières de pierre à chaux de Langöene, le rendement de 37 hommes est le même que celui de 120 ouvriers avant la réorganisation. Aux fours à chaux dépendant de cette exploitation, l'effectif de la main-d'œuvre a été réduit de 550 ouvriers en 1924, à 350 en 1928, avec accroissement de la production.

« La verrerie de Moss a atteint une production quotidienne de 43 à 48.000 bouteilles fabriquées mécaniquement ; elle obtient maintenant, avec 140 ouvriers, le même rendement qu'autrefois avec 420 ouvriers.

« La production de la verrerie de Drammen est maintenant, avec 150 ouvriers, de 30 % plus forte qu'avec 200 ouvriers avant la rationalisation. »

M. Dubreuil nous cite également quelques faits bien caractéristiques (1) qu'il a cueillis dans la presse américaine. Ici, une machine à trier les wagons de marchandises, conduite par un homme, dirigera « un million de wagons par an sans le secours d'aucun serre-frein ni d'aucun aiguilleur » ; là (au métro de New-York), « la substitution de tourniquets aux pointeurs de tickets a abaissé le nombre de personnes employées à contrôler l'entrée des voyageurs de 1.500 à 471 », etc..., et ce « chômage technique » n'est pas sans inquiéter les Américains... tous les Américains... ; c'est ainsi que le *New York Times*, « un des plus grands journaux

(1) Dubreuil. *Standards*, page 295 et suivantes.

des Etats-Unis, l'un des mieux documentés aussi et qui ne peut être taxé d'opinions socialistes», publiait, le 26 Février 1928, un article intitulé : « La marche de la machine crée du chômage », dans lequel on pouvait relever ce passage assez curieux :

« Le peuple des Etats-Unis se trouve en face d'un paradoxe aussi grave qu'il est dramatique. Au moment même où la prospérité américaine devient pour le monde un spectacle sensationnel, alors que l'efficiency américaine est devenue comme la huitième merveille du monde, les maisons ouvrières sont encombrées d'hommes qui désirent du travail mais ne peuvent en trouver, et les bureaux d'embauchage sont assiégés par des hordes de gens sollicitant du travail qui n'existe pas. »

« Autour du foyer confortable de l'ouvrier américain, dit M. Dubreuil, rôde le spectre de Robot. »

La patrie de Taylor et de Ford n'est donc pas exempte du mal... Nous apprenons d'autre part (1) que « la production du charbon de la Ruhr en 1928 a été d'environ 3 millions et demi de tonnes, soit 3,5 % inférieure à celle de l'année précédente. A la fin de Décembre 1927, le nombre des mineurs était de 398.000, et à la fin de Décembre 1928, de 365.000 seulement, ce qui représente une diminution de 8,2 %. Cela prouve que le rendement du mineur de la Ruhr a considérablement augmenté. »

Quant à la fusion des deux plus grandes banques allemandes, la « Deutsche Bank » et la « Disconto-Gesellschaft », réalisée en Octobre 1929, elle devait avoir pour résultat, d'après les déclarations des directeurs de la nouvelle « Dedi », le licenciement de 3.000 sur les 25.000 que compte l'affaire (et les employés eux-mêmes évaluent les licenciements probables à 5 ou 7.000 !).

Enfin, les plus récentes statistiques internationales montrent que le nombre des chômeurs ne cesse de s'accroître aussi bien en Amérique qu'en Europe (2).

Les syndicats américains parlent de 5 millions de chômeurs, tandis que les documents officiels en accusent 3 millions contre 1.800.000 en Janvier 1928, soit une augmentation de 1.200.000 en deux ans ! En Allemagne, d'après le *Vorwaerts*, il y aurait actuellement plus de 3 millions d'ouvriers sans travail contre moins de

(1) *Le Populaire*, 28 mai et 1^{er} décembre 1929.

(2) *Le Populaire*, 6 janvier et 8 février 1930.

2 millions en Décembre 1928. En Angleterre, le nombre des chômeurs s'accroît également sans arrêt, et l'on peut évaluer à dix millions l'effectif total des ouvriers sans travail des grandes nations industrielles, à l'exception de la France qui n'est pas encore touchée par la terrible crise. Mais la situation de notre pays n'est favorable qu'en apparence, dit M. R. Bouyer, car « ce pays où tout le monde travaille est aussi le pays des bas salaires, le pays où des millions de travailleurs, réfractaires à l'organisation syndicale, subissent les pires conditions de travail. Le voilà, le secret de la prospérité industrielle française ! Il tient avant tout dans la honteuse pratique du dumping social. Et il n'y a aucune fierté à en tirer pour qui que ce soit. » Et le militant syndicaliste, après avoir fait remarquer que la crise semble bien provenir de ce que le pouvoir d'achat des masses n'a pas augmenté dans les mêmes proportions que la production, et que cet insuffisant pouvoir d'achat se trouve de plus en plus restreint par le chômage, conclut : « Cette crise sera-t-elle conjurée ? Personne n'oserait aujourd'hui l'affirmer. En tout cas, nous sommes contraints d'y voir la faillite de cette rationalisation, panacée dont nous avons eu raison de nous méfier. »

Les craintes du monde ouvrier au sujet du chômage résultant de la « rationalisation sans frein » semblent bien fondées, et nous nous garderons de contredire l'argumentation de M. Raymond Bouyer. Il est cependant, à notre avis, des raisons d'espérer, car la rationalisation n'est pas, en elle-même, une cause de chômage. Pour des raisons proprement « techniques » d'abord et pour des raisons économiques ensuite.

Techniquement, la rationalisation s'efforce de développer le machinisme, c'est-à-dire d'accroître la productivité de l'entreprise soit en remplaçant un certain nombre d'ouvriers par des machines, soit en donnant à l'ouvrier des outils plus perfectionnés qui lui permettront de produire lui-même davantage. Ce faisant elle « libère » évidemment une partie du travail humain dépensé jusque-là dans l'entreprise. Mais, contrairement au machinisme proprement dit, la rationalisation ne se contente pas de substituer la machine à l'homme ; elle réorganise complètement l'entreprise et augmente le nombre des employés des services techniques et commerciaux. L'importance du « bureau technique » est peut-être une des choses qui frappent le plus le visiteur d'une entreprise rationalisée. Une enquête menée, en Allemagne, par l'Allgemeiner freier Angestellter Bund (A.F.A.) et portant sur 600 entreprises, montre que le nombre des

employés y a augmenté de façon absolue et relativement aux ouvriers par suite de la rationalisation ; voici deux statistiques, dressées à la suite de cette enquête, que nous avons trouvées dans le Bulletin de l'Institut international d'organisation scientifique du travail de Juin 1928 :

	Nombre des Employés pour 100 ouvriers	
	en 1913	en 1926
Industrie lourde.....	8	10,6
Charpente et ponts métalliques.....	10	20,5
Constructions navales.....	7	16,9
Constructions de wagons.....	7,7	12,9
Constructions mécaniques.....	13,5	20,1
Industrie automobile.....	9,9	18,2

Pour les employés exerçant des fonctions de direction, on a les résultats suivants (toujours pour 100 ouvriers) :

	en 1913	en 1926
Industrie lourde.....	0,8	1,5
Charpente et ponts métalliques.....	1,3	2,7
Constructions navales.....	1,1	3,2
Constructions de wagons.....	0,9	1,8
Constructions mécaniques	1,4	2,8
Grand commerce	9,2	19
Assurances	6,6	11,1
Industrie du papier et journaux.....	4,6	6,8
Transports	4,8	7,9

Dans le même ordre d'idées, on peut remarquer aussi que le monde des ouvriers employés à certains travaux secondaires (entretien et réparations de l'outillage, nettoyage des locaux, services de sécurité) sera sensiblement accru lors de la réorganisation. Il y aura donc, à l'intérieur même de l'entreprise, un certain déplacement de la main-d'œuvre qui atténuera l'importance des suppressions occasionnées par les progrès techniques.

Il y aura aussi déplacement de main-d'œuvre à l'extérieur de l'entreprise. D'abord, l'industrie spéciale qui fabrique les machines-outils se développera constamment et, si mécanisée qu'elle soit elle-même, elle occupera forcément un nombre toujours croissant d'ouvriers et d'employés. D'autre part, les progrès industriels qui lancent dans le pays des machines de toutes sortes, automobiles, moteurs

agricoles, etc..., ont déjà provoqué la naissance d'une petite industrie locale, rurale qui grandira à mesure que se développera le machinisme agricole et l'usage des véhicules automobiles. Il est possible qu'un aménagement national rationnel de l'énergie électrique fasse un jour se réaliser le rêve de Ford et crée l'industrie au village... Ce qui est déjà certain, en France, c'est que l'automobile et le machinisme agricole ont transformé et développé la petite industrie rurale : si le forgeron du village ferre aujourd'hui moins de chevaux et de bœufs de labour, il est devenu le représentant des grandes firmes de machines agricoles qu'il vend, qu'il monte, qu'il répare et dont il enseigne le fonctionnement au paysan. Déjà, en certaines bourgades importantes, il est devenu quelque peu mécanicien, et l'on peut prévoir que, dans un avenir prochain, un garage avec un véritable atelier de réparations pour autos et camions sera adjoint à sa boutique. Après avoir développé au point que l'on sait, dans les villes, l'industrie florissante du « garage », la fabrication en série — la rationalisation — est en train de créer l'industrie au village.

L'usine outillée pour la production « en masse », où est organisé le travail à la chaîne, n'est généralement pas pourvue d'un atelier de réparations, et comme, d'autre part, la standardisation permet de remplacer facilement sur un moteur ou une machine quelconque un élément brisé ou usagé, le constructeur se contentera de livrer au petit « mécanicien » rural des pièces détachées et lui laissera le soin des réparations. Dans le même ordre d'idées, le directeur d'une entreprise de construction de moteurs agricoles nous faisait observer qu'une firme importante ne peut pas vendre directement à l'usager, car il lui est indispensable d'avoir, au centre de chaque région, un représentant qualifié, aussi bien techniquement que commercialement, qui donne au client tous les renseignements techniques nécessaires et se charge des réparations importantes, besognes dont l'entreprise elle-même ne pourrait se charger sans augmenter considérablement ses frais généraux et entraver fâcheusement sa production.

Voilà quelques conséquences de la production en masse susceptibles de compenser un peu les compressions d'emplois qu'entraîne la rationalisation à l'intérieur de l'entreprise, tout en donnant un peu plus de vie au petit centre rural.

Mais c'est surtout par ses conséquences économiques que la ratio-

nalisation s'avère comme un excellent instrument de lutte contre le chômage endémique et saisonnier.

La rationalisation, lutte incessante pour l'abaissement des prix de revient, ne peut s'accommoder, en effet, du chômage saisonnier qui signifie, pour le patron : accumulation de stocks et outillage improductif, donc augmentation des frais relatifs aux capitaux fixes et circulants. L'entreprise rationalisée luttera donc énergiquement contre le chômage saisonnier par plusieurs moyens que M. André Philip nous rapporte (1). Par une ingénieuse réclame ou par des réductions de prix dans les périodes de mévente, certaines entreprises (commerce de noix, charbons, fabriques de radiateurs, d'encaustique et de peinture...) ont réussi à étendre la saison d'achat, sinon sur toute l'année, au moins sur une longue période. D'autres entreprises occuperont la « morte saison » par des fabrications complémentaires (un fabricant de bicyclettes, qui vendait surtout au printemps, entreprit la production de phonographes, qui se vendent bien à l'automne). Dans l'industrie du vêtement, de sérieux efforts furent faits pour réduire le nombre des styles, de façon à pouvoir fabriquer à l'avance la moitié de la vente de chaque saison. Cette lutte contre les coûteux caprices de la mode caractérise bien la mentalité américaine, et il est certain que nous pourrions faire, dans ce sens, de sérieux progrès, favorables au producteur et au consommateur, si nous voulions bien nous débarrasser de quelques « préjugés » !

Contre les « fluctuations cycliques », extrêmement graves en Amérique, la rationalisation lutte aussi, et scientifiquement. Les producteurs américains suivent le mouvement des affaires à l'aide de différents « index » dont « le meilleur est celui dressé par le service de statistique de l'Université Harvard, sous la direction de M. Pearson ». Ce système permet même de prévoir longtemps à l'avance les besoins de l'entreprise en matières premières ou les besoins de la clientèle, et, grâce à eux, on peut acheter ou fabriquer tranquillement longtemps à l'avance. C'est ainsi que la F. W. Dodge Corporation « prévît en 1921, en pleine crise, une augmentation d'affaires de 42 % pour 1922 ; l'augmentation réelle fut de 42,5 %. Ayant connu à l'avance quels seraient ses besoins, la compagnie avait pu, en 1921, profiter des bas prix et constituer un stock des matières premières qu'elle utilisa les années suivantes. Elle parvint ainsi à stabiliser complètement l'entreprise ; alors qu'avant 1920,

(1) André Philip. *Le problème ouvrier aux Etats-Unis*, page 66 et suivantes

16 % des produits de la compagnie étaient fabriqués le premier trimestre, 22 % le deuxième, 28 % le troisième et 34 % le quatrième, en 1925 la production était également répartie sur chaque mois de l'année » (1). La Dennison Manufacturing Company prévint de même, par des méthodes de recherches spéciales, la crise de 1920-1921, et sa production, en pleine crise, fut inférieure à 1 % à peine à celle de 1919. Dennison avait prévu la crise et s'y était préparé par une méthode non moins spéciale : « Sa politique, dit M. Philip, peut être ainsi résumée : chercher le client en période de dépression, ne rien faire pour l'attirer en période de prospérité. » C'est pendant la période de dépression que la publicité de cette firme fut la plus formidable, et, en 1921, elle employait 33 % de représentants de commerce de plus qu'en 1920. Dennison est enfin moins sévère pour faire crédit au client en période de dépression. Il a calculé que son affaire devait normalement s'accroître de 8 % chaque année ; c'est sur cet indice qu'il se base pour l'achat de ses stocks et pour l'agrandissement de ses bâtiments qu'il fait construire en période de dépression, quand les prix sont bas. Dennison soutient que le chômage n'est dû qu'à la « stupidité patronale » ; il avait constitué, dès 1918, un fonds de 128.000 dollars pour assurer ses employés contre le chômage ; ce fonds est administré par un « conseil mixte » (deux représentants élus par les ouvriers et deux représentants élus par la direction) ; l'ouvrier a droit à 60 % de son salaire après une demi-journée de chômage (à 80 % s'il y a des charges de famille) ; mais Dennison s'était si bien organisé contre la crise que ce fonds de secours est resté presque intact.

M. Devinat cite également, comme exemple d'entreprise remarquablement organisée à ce point de vue, la « Holt Manufacturing Co » à Péoria (Illinois) qui, sous la direction de l'ingénieur Babcock, est arrivée à prévoir son programme régulier de travail avec une précision étonnante. Les ouvriers peuvent ainsi se rendre compte chaque jour, grâce à un chiffre affiché à l'entrée des ateliers, du nombre de journées de travail régulier qui leur sont assurées. Au moment où l'auteur de l'enquête a visité cette usine, le chiffre dépassait 400 » (2).

Parmi les mesures de rationalisation particulièrement susceptibles de stabiliser le marché du travail, il convient de citer la concentration des entreprises sur le plan national et international. Sans

(1) A. Philip. *Le problème ouvrier aux Etats-Unis*.

(2) Devinat. *L'organisation scientifique du travail*, p. 142, note 1.

doute, quand la concentration a pour résultat la fermeture de quelques usines mal outillées ou mal placées, elle est une cause de chômage permanent dans les localités où se trouvent ces usines ; mais on doit aussi considérer le développement qu'elle entraîne pour les autres usines dépendant du nouvel organisme (trust, cartel, Konzern...), et il est plus juste de parler de déplacement de main-d'œuvre que de chômage. Ces déplacements sont, certes, gênants, onéreux — et même parfois douloureux — pour la classe ouvrière ; mais ils sont compensés avantageusement par la stabilité et la sécurité de l'emploi qu'assure, en général, à ses ouvriers et à ses employés, un vaste organisme de production. Plus le marché d'une entreprise est étendu et plus sont atténuées, pour elle, les fluctuations saisonnières car il lui est facile d'obtenir, à l'avance, de fortes commandes dont elle répartit l'exécution sur une période étendue. Quant aux crises cycliques, nul n'est mieux placé qu'un puissant cartel pour les prévoir — au sens plein du mot — et pour organiser contre elles un système de secours de chômage réellement efficace. Enfin, il est maintenant prouvé que les cartels et les trusts paient mieux leurs employés que les petites entreprises ; cela a été constaté très nettement en Amérique par exemple (1). Il semble donc hors de doute que la concentration industrielle favorise matériellement l'ouvrier, et rien ne permet, en tout cas, de craindre qu'elle soit une cause de chômage permanent.

Mais de tous les moyens employés par la rationalisation pour lutter contre les crises économiques et le chômage, le plus caractéristique — et peut-être le plus efficace — est certainement le « haut salaire ». Comment se fait-il qu'à un moment donné, une masse de produits soit stockée, impossible à écouler, alors qu'une foule d'individus manque des denrées et des objets les plus indispensables à l'existence ? Comment l'abondance peut-elle engendrer la misère ? Comment l'ouvrier peut-il être privé de salaire parce qu'il a trop bien travaillé, trop produit ? Parce que, dans la période même de prospérité, son propre pouvoir d'achat a été insuffisant et que son abstention forcée a provoqué la formation de stocks, de plus en plus difficiles à écouler jusqu'au moment où il a fallu cesser de produire et, donc, le priver totalement de ce faible pouvoir d'achat. En réalité, toute crise de « surproduction » a pour cause première une sous-con-

(1) Voir W. Oualid. *Les ententes internationales et leurs conséquences sociales*.

somation de la masse. Il est bien difficile, en effet, de parler de surproduction alors qu'une partie de l'humanité se trouve dans l'impossibilité de satisfaire ses besoins les plus essentiels ! Après avoir étudié les efforts du patronat américain, M. André Philip reste « assez sceptique sur la possibilité de supprimer, en régime capitaliste, les crises économiques » qui lui semblent « provenir en partie d'une disproportion existant entre la production industrielle et la capacité d'achat des consommateurs ». Nous partageons, au fond, cette opinion, et nous ajouterons même qu'aucune organisation sociale ne pourra prétendre avoir réalisé l'« Ordre » tant qu'elle n'aura pas réussi à résoudre cet angoissant problème. On peut sans doute expliquer scientifiquement pourquoi le travailleur se trouve réduit à la misère pour avoir produit trop de richesses ; mais — sans méconnaître la valeur de l'arme forgée par les études des économistes — on peut dire qu'aucune théorie, si savante soit-elle, ne saurait justifier cette « contradiction » du système capitaliste. La civilisation devra donc résoudre la question. Il se peut que le capitalisme en soit incapable ; mais il est certain que la méthode Dennison et celle de Ford sont susceptibles « de réduire la gravité de la crise et d'arrondir la courbe », et cela est déjà un résultat appréciable !

Puisque la crise est due à la faiblesse du pouvoir d'achat des consommateurs et que, d'autre part, il est indispensable d'accroître la production pour arriver à satisfaire tous les besoins de l'humanité, il faut trouver le moyen de payer des salaires élevés, tout en laissant au capital une rémunération suffisante. La rationalisation peut arriver à ce résultat grâce au système de fabrication continue qui limite considérablement l'importance des capitaux circulants nécessaires à l'entreprise et fait que le produit industriel représente presque exclusivement du « travail cristallisé ». Dans ce « travail cristallisé », il y a celui de l'homme et celui de la machine : plus la machine sera perfectionnée, plus son travail propre sera productif, plus la part de l'homme pourra être augmentée. Le machinisme et le travail fluent luttent, pour l'homme, contre le chômage... A condition que les chefs d'industrie soient bien pénétrés de ces quelques vérités « fordiennes » qui semblent presque naïves, à force de simplicité, et qui montrent pourtant qu'une révolution s'est accomplie dans la pensée du grand patronat américain : « Un chômeur est un client immobilisé, dit Ford. Il ne peut acheter. Quant à l'homme insuffisamment payé, c'est un client dont le pouvoir d'achat est réduit. Lui non plus n'achète pas, ou peu. Les crises

commerciales résultent de l'affaiblissement du pouvoir d'achat du public. Cet affaiblissement provient de l'incertitude ou de l'affaiblissement des revenus. Le remède consiste à fortifier le pouvoir d'achat dont la source réside principalement dans les salaires... » « Le meilleur moyen de faire face à une menace de crise ou de dépression commerciale est de réduire les prix de vente tout en augmentant les salaires... » « Comment peut-on créer des clients ? En cherchant les articles qui peuvent leur être utiles ou nécessaires, en les établissant à un prix raisonnable, enfin en payant au personnel employé des salaires assez élevés pour lui permettre d'acheter lui-même le produit. » Voilà qui est net. On dirait que Ford a médité longuement sur les œuvres de Karl Marx... Il veut donner au prolétaire le moyen de « racheter » le produit qu'il a fabriqué et il estime, de plus, que c'est là le seul moyen d'assurer la prospérité de l'industrie... Marx disait : spoliation ; Ford dit : déséquilibre, tous les deux ont raison. Mais qu'importe le mot : l'essentiel est qu'on ait compris le phénomène.

En France, le problème du chômage se pose d'une façon tout à fait particulière. Il est possible que notre pays doive à un certain « dumping social » de n'être pas atteint par le chômage général qui, depuis l'armistice, afflige de nombreux pays européens et l'Amérique elle-même ; le niveau de vie de l'ouvrier français est nettement inférieur à celui de l'ouvrier américain, et il se peut qu'il le soit aussi à celui du travailleur allemand. Mais la France a dû à d'autres causes cette situation privilégiée : d'abord, à « deux faits qu'on ne saurait qualifier d'avantageux : d'une part, le faible accroissement de sa population et, d'autre part, l'existence de ses régions dévastées » (1) ; ensuite, à la dépréciation de notre monnaie qui fut, à certains moments, pour notre industrie, un stimulant de premier ordre — stimulant dangereux d'ailleurs, car les affaires ainsi nées dans une « atmosphère de serre chaude » ne sont guère solides. Le « débouché » des régions dévastées disparaîtra complètement comme a disparu, avec la stabilisation, le « dumping » de la monnaie dépréciée, mais les autres éléments « favorables » subsisteront et atténueront les dangers de chômage partiel et momentané que la rationalisation pourrait produire quand, sous la poussée de la concurrence étrangère, l'ensemble de l'industrie française se décidera à suivre l'exemple des quelques firmes qui ont pris les devants...

(1) Roger Picard. *Le salaire et ses compléments*.

Les pessimistes ont coutume de rappeler combien la situation de notre pays est différente de celle des Etats-Unis, bien pourvus de matières premières, disposant d'un territoire immense sur lequel vit une population peu dense. C'est exact, mais ils oublient qu'à ce dernier point de vue, il y a une analogie certaine entre la situation de la France et celle de l'Amérique. Si notre population est plus dense que celle des Etats-Unis, elle s'accroît lentement et, comme là-bas, l'immigration joue chez nous un rôle assez considérable sur le marché du travail. Dans la *Revue Internationale du Travail* d'Août 1929, M. William Oualid nous apprend que, de 1920 à 1927, la France a enregistré officiellement l'entrée de 1.416.296 travailleurs immigrants ; comme elle a, d'autre part, noté le départ de 425.757 étrangers pendant la même période, elle a gagné, au cours de ces huit années, environ un million de travailleurs venus du dehors. Si bien que la population ouvrière étrangère en France s'élève à l'heure actuelle à 2.500.000 individus. Parmi ces étrangers, si l'on considère uniquement la population active, employée à un travail industriel ou agricole, c'est-à-dire si on laisse de côté : 1°) les enfants au-dessous de treize ans ; 2°) les étrangers n'exerçant aucune activité professionnelle ; 3°) les étrangers exerçant une activité professionnelle non industrielle ou agricole, c'est-à-dire les commerçants, les domestiques, les membres des professions libérales, on arrive à un total de 1.614.716 individus actifs qui se répartissent ainsi dans les diverses branches de la population (en 1927) :

Industries diverses	382.000	27,7
Construction et terrassement.....	326.000	20,2
Métallurgie et travaux des métaux.....	265.000	16,4
Agriculture	254.000	15,7
Mines de houille.....	139.000	10,6
Mines métalliques et autres.....	32.000	
Manœuvres	216.000	13,4

La France doit sans doute beaucoup à ces travailleurs étrangers ; ainsi, nos mines occupaient, en 1919, 180.000 ouvriers et produisaient 22.000.000 de tonnes ; en 1927, le nombre des mineurs s'est accru de 142.000 unités, et presque tous ces nouveaux ouvriers sont d'origine étrangère ; la production de nos usines est alors de 53.000.000 de tonnes. Mais, grâce à la France aussi, dit M. Oualid, « un grand nombre de travailleurs, en excédant dans leur pays où sévissait un chômage chronique ou accidentel et devant lesquels se

trouvait fermé le débouché normal de l'Amérique du Nord, ont trouvé un emploi momentané ou même presque définitif. Utile exemple d'une répartition rationnelle de la main-d'œuvre à la surface de l'Europe et de l'effet de migrations systématiquement organisées et diplomatiquement, économiquement et socialement protégées. » Sans être xénophobe, et sans se laisser entraîner à commettre des excès analogues à ceux des Américains en la matière, on peut bien dire que l'immigration pourrait être, heureusement, mieux réglementée si une sérieuse crise de chômage menaçait la classe ouvrière française. Parmi les étrangers qui viennent chercher du travail en France, il est certes une majorité de braves gens chassés de leur pays par la misère (économique ou politique) et qui ne demandent qu'à s'adapter et à s'intégrer dans la communauté française ; à ceux-là la classe ouvrière doit ménager son plus fraternel accueil. Mais il est aussi, parmi ces immigrants, des éléments de désordre réellement indésirables, soit à cause de leur moralité, soit, simplement, parce que leurs mœurs et leur tempérament les rendent absolument « inadaptables ». Parmi ces derniers il convient de citer — pour ne parler que de la communauté française — nos sujets nord-africains qui, dans leur très grande majorité, sont encore incapables de s'adapter à la vie et aux mœurs européennes et qui, souvent, dans les grandes villes, mènent une vie encore plus misérable que dans leurs villages de Kabylie. La France doit plutôt s'efforcer de leur trouver du travail dans leur propre pays — où il y a tant à faire ! — et où, justement, l'immigration en masse d'éléments étrangers pose les problèmes les plus graves et les plus délicats pour l'avenir de notre œuvre africaine !

On doit aussi remarquer, au sujet de la main-d'œuvre étrangère en France, que la plupart de ces ouvriers immigrés sont employés dans l'industrie en qualité de manœuvres et que, souvent, ces travailleurs n'ont pas connu, dans leur pays d'origine, d'autres travaux que ceux de la terre. Il serait donc relativement aisé de les diriger vers l'agriculture si la rationalisation de notre industrie les rendait inutiles.

Enfin, il n'est pas certain du tout que la rationalisation de l'industrie française — le jour où elle s'étendra à toutes les branches de la production — détermine une crise de chômage assez grave. Le jour où la production française se décidera hardiment à suivre l'exemple américain, elle aura, comme premier débouché, son propre marché intérieur — national et colonial — qui, nous l'avons

déjà vu, peut être sérieusement développé. Mais, pour le moment, le danger du chômage ne réside pas dans la rationalisation naissante de notre industrie ; mais bien plutôt dans le fait qu'elle dispose encore trop souvent d'un outillage désuet de faible rendement et que ses méthodes mêmes sont par trop souvent retardataires. C'est ainsi que M. Dubreuil pouvait, dernièrement, attirer notre attention, dans un article du *Peuple* et au cours d'une conférence au comité national de l'organisation française, sur le fait suivant, bien caractéristique et suffisamment éloquent par lui-même : Une grande compagnie française vient de commander, en Angleterre, six paquebots de grand luxe destinés à effectuer le parcours direct de France en Californie. Si l'industrie anglaise doit fournir à ses chantiers toute la machinerie et tous les meubles, objets et instruments divers nécessaires à ces paquebots, la commande de la compagnie française assure aux travailleurs britanniques un nombre impressionnant de journées de travail... et de bon salaire. M. Dubreuil fait remarquer que cette commande « n'a pas été passée sans qu'on ait fait une comparaison des prix de revient de l'étranger avec ceux de France », et comme « l'organisation du travail anglais n'a pas précisément la réputation d'avoir atteint un haut degré d'efficacité, cela laisse à penser ce que peut être celle des chantiers français ». Si notre industrie navale avait été rationalisée, il est probable que la commande ne lui eût pas échappé... « Il s'agit donc de savoir, dirons-nous avec M. Dubreuil, si les méthodes et l'outillage de la France seront mis à jour avec ceux des pays les plus avancés, ou si, restant enlisés dans certaines routines, nous laisserons échapper le travail dont nous vivons. »

Au lieu de se laisser effrayer d'avance par le chômage, plus ou moins hypothétique, auquel la rationalisation l'exposera peut-être, le travailleur français doit craindre — et dénoncer — le danger réel de chômage et de misère que constitue pour lui une industrie mal outillée et mal organisée.

CHAPITRE VI

La rationalisation et la situation morale de l'ouvrier

Tout comme le Capitalisme, le Socialisme moderne a ses « contradictions ».

Après avoir exprimé la crainte que la rationalisation aggrave la situation matérielle de l'ouvrier et lui impose de bas salaires grâce à la mécanisation du travail qui transforme les ouvriers en manœuvres interchangeable et au chômage chronique qui accroît « l'armée de réserve » des sans-travail, certains militants syndicalistes et, surtout, quelques théoriciens socialistes, déclarent que le « scientific management », avec son système de hauts salaires et la toute-puissance que la concentration capitaliste donne au patronat, éloignent l'ouvrier de l'idéal révolutionnaire, par la persuasion ou par la force ! La rationalisation aurait la double conséquence d'aggraver la dictature du patronat et de réconcilier l'ouvrier avec le mode de production capitaliste.

Tout au début de son étude sur le problème ouvrier américain, M. Philip nous brosse un impressionnant tableau de la dictature toute-puissante, et parfois sauvage, que le capitalisme américain a fait peser sur les travailleurs aussi bien dans leur vie privée qu'à l'usine. « Les industriels américains, en mettant au premier plan la science de la production, en arrivent à ne considérer la vie du travailleur hors de l'usine que comme une préparation au travail ; la vie de famille, les lectures, le repos, les distractions ne doivent avoir pour but que la reconstitution des forces physiques et psychologiques de l'homme afin qu'il puisse apporter à son travail une énergie nouvelle ; cherchant à organiser l'existence entière du travailleur autour de l'idée de production, ils oublient que l'ouvrier n'est pas seulement un producteur, mais aussi un père de famille, un citoyen, enfin et

surtout un homme, qui, après avoir gagné son pain quotidien, a droit à quelques heures, non seulement de repos, mais d'activité désintéressée. »

Contre le syndicalisme, le patronat américain luttait, depuis 1901 (date à laquelle la Fédération américaine du travail « commença à devenir menaçante ») par tous les moyens : législativement, judiciairement et matériellement (1). Les deux premiers moyens sont déjà singulièrement efficaces dans ce pays où l'argent est le maître ; mais, quand ils ne suffisent pas, le capitalisme a recours au dernier, et alors tous les moyens lui sont bons : délation, espionnage, provocation au désordre par des équipes de « détectives » et répression — sanglante, s'il le faut ! Pendant la grève de l'acier de 1919, la Sherman Detective Agency, qui prétend amener les patrons à reconnaître et à appliquer la règle d'or (le Sermon sur la montagne) dans leurs relations avec leurs ouvriers... donnait à ses agents les instructions suivantes : « Répandez le plus de haine possible entre Italiens et Serbes ; faites courir la nouvelle parmi les Serbes que les Italiens retournent au travail ; soulevez toutes les questions que vous pourrez pour attiser la haine entre ces deux nationalités. » Quand les brutalités patronales ont réussi à provoquer le moindre semblant de désordre, la « justice » s'en mêle et le militant syndicaliste qui est pris est perdu car, si le « 3^e degré » n'arrive pas à lui arracher « des aveux », la procédure se charge de le faire condamner à coup sûr. (Un récent procès qui eut un retentissement mondial est la dernière illustration du système.) Et M. Philip conclut que « malgré le caractère pseudo-démocratique de la Constitution américaine et la présence de la statue de la Liberté à l'entrée du port de New-York, les Etats-Unis représentent aujourd'hui dans le monde le type le plus parfait de dictature capitaliste. »

D'autre part, le travailleur américain a été moralement diminué par le haut salaire : il est devenu conservateur et nationaliste... L'ouvrier qualifié bien payé, qui possède sa maison, son jardinet, son auto, et dont la femme se pare d'un manteau de fourrure, « s'estime satisfait du système économique capitaliste et ne manifeste aucun désir de le transformer ». Aussi « les unions de métier, loin d'être des organisations révolutionnaires, sont en réalité des groupements d'hommes d'affaires jouissant d'un quasi monopole et désireux de vendre leur produit le plus cher possible ». Pour conserver ce mono-

(1) A. Philip. *Le problème ouvrier aux Etats-Unis*, p. 5 et suiv.

pole, la Fédération américaine du travail réclame la restriction de l'immigration et lutte non seulement contre les étrangers et les nègres, mais même contre les jeunes Américains qui cherchent à entrer dans le métier. Les Unions de métier luttent aussi contre le machinisme et, en particulier, contre le « scientifique management » de Taylor. Leur action aboutit à la division des forces ouvrières et aussi à ce fâcheux résultat que là où le machinisme a fait le plus de progrès, on ne trouve aucune organisation ouvrière, les ateliers sont ouverts à tous les ouvriers, syndiqués ou non, et « l'arbitraire patronal s'y donne libre cours ».

Dans les industries non qualifiées on trouve des « Unions d'industrie » où domine l'esprit révolutionnaire, car « le travailleur non qualifié prend conscience des liens économiques étroits qui l'unissent aux travailleurs des autres industries », et « à la place de l'esprit de métier, se développe chez lui l'esprit de classe » et même l'esprit de lutte de classe. Mais, depuis le mouvement de rationalisation, l'attitude des organisations ouvrières américaines a changé ; la Fédération américaine du travail veut collaborer avec les techniciens pour améliorer la production, et son président W. Green est en relations étroites avec la « Taylor society » ; les « Unions d'industrie » évoluent aussi de leur côté ; leur esprit révolutionnaire, « qui était le lot de la misère », s'atténue ; depuis la guerre, et surtout depuis la restriction de l'immigration, le niveau de vie des travailleurs non qualifiés s'est amélioré. « En outre, dit M. Philip, tous les travailleurs américains possèdent aujourd'hui un monopole », celui que donne aux Etats-Unis, par rapport au reste du monde, leur immense territoire riche en matières premières et peu peuplé. L'esprit socialiste diminue dans les « Unions ». Et M. Philip termine son étude en présentant trois hypothèses au sujet de l'évolution ultérieure du mouvement ouvrier américain : 1°) Si le mouvement syndical ne se renouvelle pas, « l'opposition faite au machinisme s'estompera, mais si les Unions ne favorisent pas les idées nouvelles, cette inaction conduira rapidement le mouvement ouvrier à la ruine », et « les Etats-Unis donneront au monde l'exemple le plus parfait d'une stabilisation capitaliste par la dictature patronale ».

2°) Si le mouvement ouvrier fait de sérieux efforts de réorganisation, attire à lui les manœuvres et les éduque, il pourra croître et, s'il reste impuissant encore en face de patrons puissants comme Ford, il pourra forcer les patrons à payer le tarif syndical. « Avec les progrès de l'industrie et la restriction de l'immigration, les travail-

leurs tireront de leur monopole des avantages importants ; leur niveau de vie sera considérablement élevé, leur dignité sera protégée, leur intelligence enfin et leur personnalité pourront se développer dans la mesure où ils seront appelés à exercer un contrôle effectif sur l'organisation des ateliers ; par contre, il est à craindre que le mouvement ouvrier ne se laisse de plus en plus pénétrer par l'esprit conservateur et national, et qu'il soit impuissant à opposer une philosophie originale aux platitudes ineptes qui constituent aujourd'hui la civilisation capitaliste américaine ; on aboutira ainsi à un nouveau type de stabilisation, la stabilisation avec intégration du mouvement ouvrier dans le système économique capitaliste. »

3°) Enfin, si une guerre ou une violente crise économique abat la prospérité économique des Etats-Unis et plonge les ouvriers dans la misère, on peut craindre une révolte « d'autant plus violente et atroce que l'Américain est, par tempérament, brutal et incapable de modérer ses passions ».

De ces trois hypothèses, également pessimistes, celle qui semble la plus plausible est la deuxième. La rationalisation pourrait donc aboutir à « l'intégration du mouvement ouvrier dans le système économique capitaliste ». C'est bien là ce que craignent, en France, beaucoup de militants révolutionnaires et socialistes, depuis M. Paul Nizan qui, dans la *Revue marxiste*, parle de l'« aristocratie ouvrière qui naît sur la base technique de la rationalisation capitaliste... » jusqu'à M. Marcel Déat que le « néo-capitalisme » américain effraie un peu et qui interroge avec anxiété (1). « Que représente, d'autre part, le néo-capitalisme, à supposer qu'il s'acclimate, au point de vue politique ? La démocratie américaine est-elle du même ordre que la nôtre ? Que vaut enfin la civilisation supercapitaliste, et représente-t-elle pour l'Europe un idéal compatible avec son passé, et surtout avec son avenir ? »

En ce qui concerne la « Démocratie industrielle », il est assez difficile de dire qui a raison. Là où M. Cestre voit la « Justice sociale », M. Philip ne voit que mensonge, exploitation de l'homme par l'homme et brutale dictature. Il est possible que les divers systèmes de comités d'usine imaginés par les patrons américains n'aient réalisé qu'une caricature de démocratie. Il est très probable aussi que les capitalistes n'y ont vu, pour la plupart, qu'un bon moyen

(1) M. Déat. *L'Europe sous la menace américaine*, dans « L'école libératrice » (organe syndical des instituteurs) du 18 janvier 1930.

de lutte contre le syndicalisme ouvrier. Quand un patron — français ou américain — dit : « Je veux bien discuter avec mes ouvriers, mais pas avec des meneurs étrangers à mon entreprise », on sait bien ce que cela veut dire. Enfin, il convient de remarquer que ces conseils sont souvent voués à l'échec pour plusieurs raisons, dont la première est l'incompétence des délégués ouvriers — incompétence moins à craindre évidemment quand le délégué est un secrétaire syndical, bien au courant des questions économiques, et qu'il est plus difficile de noyer dans une discussion économique-technique d'allure savante. Mais nous ne pouvons négliger les observations de M. Dubreuil et compter pour rien cette « expérience historique » du « Baltimore and Ohio plan » qui a réellement associé le travailleur à la gestion de l'entreprise et a, entre autres conséquences, celles bien caractéristiques de développer chez les ouvriers « une virile compréhension du rôle plus élevé » qui leur est dévolu par leur accès à la responsabilité au point qu'ils se déclarent maintenant, avec fierté, « citoyens de l'industrie », et de faire passer de 50 à 75 % la proportion des adhérents au syndicat. M. Dubreuil, qui connaît bien la vie ouvrière européenne et, en particulier, l'histoire du syndicalisme français, sait que, tout comme son collègue américain, le patron français se refuse, la plupart du temps, à reconnaître l'autorité du syndicat. Tout dernièrement, un chef de service d'une grande entreprise parisienne qui a, à juste titre d'ailleurs, la réputation de n'être pas hostile à la « démocratie industrielle », nous déclarait que « la maison ne traitait jamais avec aucun syndicat, quel qu'il soit » ; et ce « quel qu'il soit » signifiait dans sa bouche : réformiste ou révolutionnaire, chrétien ou communiste... peu importe ! Lors du dixième anniversaire de la Chambre syndicale de la mécanique du Haut-Rhin, à Mulhouse, le 8 Janvier 1930, M. Lambert-Ribot, délégué général du Comité des forges, membre patronal du Conseil d'administration du B.I.T., a fait une conférence sur « le problème social de la production » (1). Il mit ses auditeurs en garde contre la formule de la « Démocratie industrielle » et contre la tendance à établir des analogies entre la gestion des entreprises et celle des affaires publiques. A son avis, le journal d'usine est le meilleur instrument de collaboration, tandis que le contrat collectif « apparaît comme une formule inférieure, puisque, dans la généralité des cas, il n'apporte rien pour réaliser, même dans une mesure limitée, l'asso-

(1) « La Journée industrielle » du 10 janvier 1930.

ciation de la classe ouvrière aux responsabilités de la gestion productive ». Il ne faut pas se faire trop d'illusions, dit-il, sur l'exemple américain, car il n'est pas sûr que les ouvriers américains collaborent franchement avec le capitalisme ; en tout cas, « les chefs du mouvement ouvrier, tout en protestant de leur esprit de collaboration avec la production, persistent à prêcher la lutte de classe », et M. Lambert-Ribot déclara : « On ne peut pas à la fois prétendre collaborer avec le patronat et travailler à sa suppression. Quel que soit l'art avec lequel la politique parvient à résoudre les contradictions, il faut choisir. Nul ne s'étonnera que nous le demandions à ceux qui disent parler au nom de la classe ouvrière. » Il ne faut pourtant pas nier l'importance des forces morales, ajouta-t-il cependant ; il faut travailler à l'éducation ouvrière, mais cette éducation doit se faire surtout « au dehors » de l'usine : « Si cette éducation peut se faire dans un cadre assez étroit, à côté de l'usine, dans certains postes de confiance où des délégués ouvriers pourront être chargés de gérer les intérêts de leurs camarades, comme dans les sociétés de secours mutuels, et même à l'usine dans les comités de sécurité et d'hygiène, nous croyons que c'est principalement au dehors, en participant aux réunions officieuses et aux conseils officiels traitant des problèmes intéressant l'industrie, que les représentants des ouvriers acquerront progressivement les connaissances nécessaires. »

Il n'est donc pas sûr du tout que le patronat français soit plus démocrate que l'américain ; ce dernier a pu se laisser aller à des actes de brutalité révoltants ; mais il nous semble que c'est plutôt à la faiblesse de la démocratie politique américaine qu'il faut s'en prendre, qu'au système de production.

Le « scientific management », au contraire (Taylor et ses disciples l'ont explicitement reconnu), exige l'adhésion de la classe ouvrière et pousse le patronat le plus jaloux de son autorité à tenir de plus en plus compte du facteur moral — un exemple caractéristique de cette heureuse évolution est le soin avec lequel est choisi le contre-maître dans l'entreprise rationalisée (1).

La fabrication continue ne s'accommode guère d'une brusque cessation du travail ; aussi, au lieu de rechercher les moyens de « briser » les grèves selon l'ancienne méthode, le patron moderne s'efforcera plutôt de les prévenir et, pour cela, il n'est pas de meilleur

(1) Voir G.-A. Johnston. *La rationalisation et les relations industrielles*, (Revue internationale du Travail, novembre 1929).

moyen que la démocratie industrielle, prélude du contrôle ouvrier qui semble encore une dangereuse utopie à la plupart des patrons européens et qui est pourtant en train de naître en Amérique, d'expériences comme le « Baltimore and Ohio plan ».

Qu'est-ce qui peut faire échouer toute tentative de dictature patronale, sinon une organisation syndicale forte, consciente de sa force et, partant, froidement calme en toute occasion ? Et qu'est-ce qui peut donner la force à l'organisation syndicale, sinon le relèvement de la situation matérielle de l'ouvrier ? La misère peut pousser une foule à des gestes de violence désespérée, à l'émeute, au pillage ; mais un niveau de vie décent, sinon « élevé », donnera à la classe ouvrière la force et la volonté nécessaires pour mener dignement et hardiment la lutte syndicale méthodique et calme, seule susceptible d'accroître son bien-être et de mener la société tout entière vers un avenir meilleur. L'expérience allemande est là d'ailleurs qui prouve le bien-fondé de notre opinion. A un récent congrès de la Fédération allemande du cuir, la citoyenne Toni Sender déclarait(1) : « Lorsque nous prîmes la défense de la rationalisation, on nous opposa que cet appui accordé à la rationalisation favoriserait la consolidation de l'économie capitaliste. Sans doute la rationalisation vient, dans une certaine mesure, renforcer l'économie capitaliste ; nous devons toutefois nous demander si, tant que nous ne sommes pas encore en possession du pouvoir, les ouvriers ont intérêt à une économie florissante ou non. Si nous luttons pour une plus forte participation au produit de la société humaine, comment pourrions-nous améliorer notre situation si l'économie dans laquelle nous vivons n'est pas avancée techniquement parlant, et ne peut résister à ses concurrents qu'en élevant des barrières à l'importation des produits étrangers au détriment des consommateurs indigènes ? Bien que la rationalisation représente effectivement une certaine consolidation et rénovation de l'économie capitaliste, l'ouvrier n'en est cependant pas moins intéressé à ses progrès ; à l'heure actuelle, la croyance que plus la classe ouvrière est pauvre et misérable, plus elle sera apte à favoriser la réforme de la société, est surannée. L'influence favorable de la rationalisation sur la situation de la classe ouvrière a d'ailleurs pu être constatée de façon très sensible en Allemagne. Pendant les derniers mois de la période d'inflation, un profond désespoir s'était emparé des travailleurs. Vous recon-

(1) Informations sociales (B.I.T.), 3 septembre 1928.

naîtrez avec moi que ce fut pendant cette époque de misère que les moyens de lutte des syndicats et du parti étaient les plus faibles. Si la classe ouvrière veut avoir la force de construire, si elle possède la foi en cette force, elle doit s'intéresser à la rationalisation. »

Ainsi que l'a montré Henri de Man (1), l'idéal socialiste et révolutionnaire n'a pas forcément pour cause la misère matérielle ; l'individu obéit souvent à des mobiles plus élevés que son « instinct acquisitif » et ce qu'on peut justement reprocher au marxisme, c'est d'avoir trop fait appel à ce sentiment matérialiste et d'avoir conçu un prolétaire-type à qui ressemble étrangement l'ouvrier-type de Taylor. Avec Henri de Man, M. André Philip voudrait voir le socialisme faire appel aux sentiments les plus élevés de l'individu, comme le fit le Christianisme. Fort bien ; une doctrine sociale qui s'attache à préparer l'avènement d'une société meilleure, une société où l'homme ne vivrait plus de la misère de l'homme, ne saurait craindre de développer chez l'individu un idéal détaché du bas matérialisme de ce temps. Mais n'est-ce pas là la preuve que l'idéal révolutionnaire peut exister chez l'homme en dehors de tout intérêt matériel ? L'histoire du mouvement ouvrier et socialiste de tous les peuples est là aussi pour montrer qu'à toutes les époques, parmi les meilleurs défenseurs du prolétariat, se trouvaient une forte proportion de penseurs « bourgeois » que rien ne poussait vers le socialisme, si ce n'est la noblesse de leur pensée.

Non, nous ne pensons pas que le haut salaire soit susceptible de faire disparaître l'idéal révolutionnaire chez l'ouvrier français ; on pourrait faire, en France comme en Allemagne, une étude comparative, dans le temps et dans l'espace, qui montrerait aisément que misère et syndicalisme ne vont guère ensemble : ce n'est pas chez les pauvres diables de la « Zone » que le mouvement ouvrier français va chercher ses troupes, et ce n'est même pas, en général, chez les manœuvres mal rémunérés qu'il va chercher ses chefs...

Une confidence que fit M. Philip au cours d'une causerie à la « Bataille socialiste » nous explique, en partie, son pessimisme vis-à-vis du mouvement ouvrier américain et du système des hauts salaires : de formation protestante, M. Philip était ému, dit-il, en arrivant en Amérique, à l'idée qu'il allait entrer en contact avec la culture puritaine ; or, là-bas, quand il entendit parler du christia-

(1) Henri de Man. *Au delà du Marxisme*.

nisme et de la religion, ce fut toujours « dans un but utilitaire » et « comme puissant stimulant à la production ». Aux Etats-Unis, la religion doit « payer », et le divin Sermon sur la Montagne sert à justifier les dividendes de la Standard Oil... On comprend parfaitement la grande désillusion que ressentit M. Philip en face de cette civilisation puritaine « faussée par le pragmatisme »... Mais ce n'est pas, à notre avis, une raison suffisante pour désespérer et craindre que la doctrine de « l'efficiencé » (devant laquelle tout s'efface, dit M. André Siegfried) soit incapable de produire autre chose que des générations de « chasseurs de dollars ». Et, en ce qui concerne particulièrement la classe ouvrière française, nous ne craignons pas plus ce danger que celui du « Bonapartisme industriel », car, malgré la gravité des erreurs qu'elle a commises depuis 1920 et malgré tout le mal moral et matériel que lui a causé la propagande bolcheviste, nous la savons capable de ne pas renoncer à son idéal de justice sociale même si Henry Ford réalisait ses ténébreux desseins d'« américanisation » de l'Europe et lui payait ces salaires fabuleux qui effraient si fort une partie du patronat français !

CHAPITRE VII

La rationalisation et le consommateur

Par ses répercussions sur le marché, la rationalisation pose deux problèmes : celui de la qualité des produits et celui des prix.

On a pu craindre que la standardisation et la fabrication en série nuisent au progrès en imposant, au nom du « principe d'efficiencia », des objets de qualité inférieure et tellement uniformisés que le consommateur finirait par perdre toute notion de « bon goût ». Certains vont même jusqu'à nous montrer la société « américanisée » de demain comme une sombre termitière où tous les hommes, vêtus d'une tenue uniforme, vivraient dans des buildings-casernes, consommeraient des produits identiques et dormiraient sur des lits rigoureusement ramenés à un même modèle, sans qu'il soit, en aucune façon, tenu compte de leurs goûts personnels par les ingénieurs chargés de déterminer les standards. Ces abus auraient fatalement pour résultat d'enrayer tous les progrès, car, une fois les « types » imposés à la clientèle passive, l'industriel ne serait plus poussé à mieux faire, à perfectionner son produit. De même que le bureau des méthodes penserait pour l'ouvrier, le bureau des standards choisirait pour le client, et tous les deux devraient se soumettre sans murmure à la « loi de l'efficiencia ».

Il est, certes, une limite à la standardisation : celle qu'impose la nécessité absolue pour toute civilisation de laisser une part de création à la science désintéressée et à l'art — sous toutes ses formes — sous peine de tomber dans un « état stationnaire » plus lamentable encore que celui prévu par Stuart Mill, puisqu'il marquerait une cristallisation définitive des besoins de l'esprit. Il est possible que le peuple américain soit fâcheusement porté, par son admiration instinctive de l'efficiencia, à oublier l'existence de cette limite. Dans leur lutte pour l'« éducation du consommateur », les producteurs américains ont parfois oublié que « standardiser l'individu afin de

pouvoir mieux standardiser le produit qu'on lui vendra, c'est perdre de vue que les choses sont faites pour les hommes et non l'homme pour les choses », comme le fait remarquer M. André Siegfried (1) ; et il se peut que le public ait subi leurs abus sans se plaindre. Que la « civilisation américaine » pose, dans cet ordre d'idées, quelques embarrassants problèmes, nul ne peut le nier après les études de sociologues aussi avertis que MM. Siegfried, Philip et Romier ; mais ces problèmes mettent en cause toute la vie moderne avec le quasi-collectivisme de fait qu'elle impose — surtout dans les grandes agglomérations — et dépassent considérablement la standardisation qui a simplement pour but de répondre aux nécessités de la production en masse imposée à elle-même par l'immensité des besoins de l'humanité. Ce qu'il nous faut rechercher ici, c'est si la standardisation permet de satisfaire ces besoins et dans quelle mesure elle contribue au progrès.

Les progrès de toute nature — à commencer par ceux qui sont purement « intellectuels » — ont tellement accru les besoins de l'humanité que, seule, la production en masse, en série, est actuellement capable d'arriver à les satisfaire. Nous voyons, sans doute, à l'étalage du gantier, l'article « cousu main » offert à la vanité du client « difficile » ; cet article, dans la production duquel le travail à la main n'entre que pour une faible part d'ailleurs, est naturellement vendu au « prix fort » — malgré les misérables salaires « d'appoint » payés aux bergères du Limousin pour l'exécution de ce travail délicat. Et s'il est possible de le vendre à un prix acceptable pour le client riche, c'est que, pour chaque paire de gants de cette qualité, il en est écoulé une centaine au moins entièrement fabriquées « en série » à la machine. Exemple pris entre mille. Le travail à la main, dans les industries de luxe en particulier, est celui qui est le plus mal rémunéré et, malgré ce dumping du bas salaire — et aussi du « sweating system » — qui en sont inséparables, le produit de ce travail est vendu très cher, et il est clair que si le consommateur, par un raffinement stupide, exigeait des articles entièrement faits à la main, l'industrie se trouverait immédiatement dans l'impossibilité de satisfaire ses besoins. M. Duplan fait remarquer, avec juste raison, que les peuples les plus arriérés sont justement ceux qui refusent les services de « sa majesté la machine ». Le burnous du Caïd algérien est tissé et brodé à la main ; mais, pour parer magni-

(1) André Siegfried. *Les Etats-Unis d'aujourd'hui*.

fiquement son orgueilleuse personne, combien de pauvres diables peinent et croupissent dans les taudis de la Casba ? Il est possible de concevoir un travail à la main produisant des objets rigoureusement standardisés ; les peuples arriérés nous en fourniront encore l'exemple : depuis des siècles — des millénaires peut-être — les femmes kabyles façonnent de leurs mains les mêmes poteries, ornées des mêmes motifs de décoration géométrique, et tissent pareillement leurs « haïks ». Mais il n'est pas possible de concevoir la production en masse sans une certaine standardisation, et la machine, dont le rendement est le meilleur, est celle qui effectue toujours un travail rigoureusement identique sans que le profil de ses outils ait à être modifié. Mais cela ne veut pas dire que la production en série impose au consommateur des produits absolument standardisés, dans leurs différentes parties constitutives et dans leur ensemble. Le standard unique, le standard parfait est un idéal économique vers quoi tend chaque industrie dans sa lutte pour l'abaissement du prix de revient ; mais ce standard idéal et le standard réel sont comme ces courbes de la mathématique qui se rapprochent constamment et qui ne se rencontrent qu'à l'infini. L'industriel moderne offre au consommateur des produits infiniment plus variés que l'artisan le plus habile d'autrefois. C'est que tout ce qu'il y a de standardisé dans un objet quelconque (automobile ou soulier) n'apparaît pas forcément une fois que le dit objet est entièrement fabriqué. Quand on suit pas à pas la fabrication d'une série de voitures automobiles, on voit se greffer successivement sur des châssis standardisés des moteurs d'un type unique et une multitude de pièces et d'accessoires parfaitement standardisés, si bien que, vers la fin de la chaîne de montage, on voit défiler des voitures presque complètement terminées et absolument identiques ; mais, dans la dernière partie de la chaîne, des carrosseries différentes viennent se poser sur les châssis et les transformer en torpédos, en coupés ou en conduites intérieures peints des couleurs les plus variées, au gré du client. Et, dans la salle de livraison, on n'a plus du tout l'impression que ces voitures sont standardisées jusqu'aux 3/4 ou jusqu'aux 9/10^{es} ; il a suffi, pour cela, de trois ou quatre types de carrosserie et d'une série de pots d'émail. Mais quand les acheteurs de ces voitures devront remplacer une pièce du moteur ou d'une partie quelconque de la voiture, l'agent de la maison, à Périgueux ou à Valenciennes, n'aura pas à faire fabriquer « sur mesure » la pièce nécessaire ; il en aura une toute prête en magasin, parce que ces voitures dissemblables sont, malgré tout, standardisées ou, si l'on veut, « typisées ». Il serait sans doute

plus facile et plus « économique » pour le constructeur de ne fabriquer qu'un seul type de voiture, mais l'industrie la plus rationalisée doit tenir compte des besoins et des goûts du client qui, selon M. Michelin, est le véritable roi. C'est ainsi que Ford lui-même fabrique deux modèles d'automobiles, la « Ford » et la « Lincoln », typisés tous les deux, mais répondant à des besoins différents. Ce que la rationalisation a recherché — et réalisé — surtout en matière de standardisation, c'est la réduction à un même modèle des diverses « pièces » qui entrent dans la composition d'un article. C'est ce que les Allemands nomment « Normung » par opposition à l'opération qu'ils nomment « Typung » et qui consiste à réduire le nombre des types d'objets fabriqués (1). (Une brique ou un écrou rigoureusement conformes aux modèles standards fixés par convention entre les industriels sont des articles « standardisés », tandis qu'une « Citroën » ou une « Ford » sont des articles « typisés ».) La standardisation respecte donc les besoins réels et les goûts du consommateur et, si elle arrive à réduire les derniers par une adroite publicité, ce ne sera pas toujours aux dépens du « bon goût » : il suffit de voir à quels articles vont trop souvent les préférences des clients de toutes classes sociales.

Quant à la qualité de l'objet standardisé, il n'est nullement prouvé qu'elle soit inférieure à celle de l'article ordinaire. Au contraire, nous savons que la fabrication continue exige des matières premières de première qualité et une exécution parfaite du travail. Toutes les pièces d'un ensemble mécanique quelconque doivent, en effet, être rigoureusement interchangeables, sans aucune rectification ; pour cela, il faut une uniformité absolue de toutes leurs caractéristiques : dureté, élasticité, résistivité, etc..., et cette uniformité ne peut être obtenue que si l'on dispose de matériaux de premier choix. « La fabrication continue, qui aboutit à la standardisation des types d'articles et des types de pièces, suppose également la standardisation de la qualité en ne retenant que de bonnes catégories. Cette conséquence de la fabrication continue a été longuement commentée par les industriels allemands et a été un argument prépondérant pour son adoption. » (2). Les industriels allemands ont d'ailleurs été obligés, par le nouveau système de fabrication, d'améliorer certains matériaux comme les fontes malléables et les vernis. Ford, qui est,

(1) Voir Ch. Roy, op. cit., p. 43 et suiv.

(2) Ch. Roy, op. cit., page 44.

à peu près certainement, l'industriel chez qui la standardisation a été poussée le plus loin — grâce à l'intégration de son entreprise — donne, de son côté, les précisions suivantes auxquelles nous attachons personnellement une grande valeur, vu les résultats obtenus par leur auteur : « Dans son sens véritable, la standardisation est l'union des meilleurs avantages de la production afin que le produit puisse être offert en quantité suffisante et le meilleur marché possible au consommateur... Standardiser une méthode consiste à choisir entre beaucoup la meilleure méthode et à l'appliquer. La standardisation n'a aucun sens si elle ne signifie pas un effort vers quelque chose de supérieur. » Et Ford sait, grâce à sa longue expérience, que la standardisation comporte quelques dangers et doit être faite avec beaucoup de soins : « Lorsqu'on fixe des standards, il vaut mieux ne pas se hâter, car il est beaucoup plus facile de fixer un standard faux qu'un standard exact. Il y a une standardisation qui n'enregistre que l'inertie et une autre qui marque le progrès... » ; à son avis, en effet, « la réussite d'aujourd'hui détrône celle d'hier, comme elle sera elle-même détrônée par celle de demain. Tel est le fait que les théoriciens négligent. Ils s'imaginent qu'un standard est un moule d'acier susceptible d'enfermer tous les efforts et de leur donner un seul visage pour un temps indéfini. Si pareille chose était possible, nous devrions faire usage aujourd'hui des modèles en honneur il y a cent ans, et il y eut certainement alors assez de résistance à adopter ce qui a contribué à former les standards actuels.

« Aujourd'hui, sous l'impulsion de l'habileté de l'ingénieur, l'industrie améliore rapidement tous nos standards. Aujourd'hui, cette standardisation, au lieu de constituer un obstacle au progrès, est plutôt le fondement nécessaire du progrès de demain.

« Si vous concevez la « standardisation » comme ce que vous connaissez le mieux aujourd'hui et qui sera amélioré demain, vous approchez de la vérité et vous ferez quelque chose. Mais si vous concevez les standards comme un emprisonnement, tout progrès se trouve arrêté. »

On voit dans quel esprit a été faite, en Amérique et en Allemagne, la standardisation qui effraie parfois le Français trop individualiste... dans sa misère. Il vaut mieux, en effet, avoir des souliers et un pardessus « standards » que d'aller pieds nus et de grelotter sous un vêtement trop mince... La variété de types, dit M. Charles Spinasse, ne résulte pas d'une ancienne culture, mais de « l'impuissance à travailler pour la masse. Elle caractérise la production de classe. »

Les objets d'usage courant (vêtements, cigarettes...) sont déjà standardisés ; les objets de luxe ne le sont pas parce que la masse ne peut les acheter... C'est à cela que doit penser le travailleur français avant de ridiculiser la standardisation et de dire, avec les rédacteurs de *La Révolution prolétarienne*, qu'elle est un obstacle au progrès. M. Jean Milhaud dit qu'en Amérique « il s'est créé une véritable mystique de la normalisation. La propagande qui s'opère autour d'elle arrive à persuader les commerçants que les faillites ne sont dues qu'à la variété trop grande de leurs produits. Il y a une sorte d'entraînement mutuel, de zèle qui fait que la normalisation, au lieu d'être, comme chez nous, synonyme de sacrifice, est pour les Américains une sorte de libération. La normalisation fait partie de leur vie comme toutes les manifestations de l'individualisme de la nôtre. » Le travailleur français ne gagnerait peut-être pas à troquer d'un seul coup son « individualisme » contre la « mystique » américaine... une mystique est toujours un bandeau sur les yeux. Mais qu'il médite un peu sur ce résultat de la standardisation américaine rapporté par M. Milhaud : Dans un magasin de Pittsburg, on voit deux paires de chaussures semblables. Une anglaise sur laquelle il y a l'inscription suivante : « Paire de chaussures fabriquée à Londres et vendue à Londres 10 dollars » ; une américaine sur laquelle on peut lire : « Imitation de ces chaussures fabriquées en Amérique : 5 dollars » (1).

*
**

Cette dernière observation nous amène à examiner maintenant le second problème posé par la rationalisation en face du consommateur : celui des prix.

Nous savons que Taylor avait coutume de dire que le principal bénéficiaire du « scientifique management » serait « le peuple américain tout entier », en tant que consommateur. Ford attire également l'attention sur ce point et déclare, à plusieurs reprises dans ses œuvres, que le premier de ses buts est de mettre à la disposition du public de bonnes machines au prix le plus bas possible. En France, la lutte contre la vie chère est devenue, depuis la guerre, l'article indispensable de tous les programmes politiques ; les thuriféraires de la rationalisation, et le « Redressement Français » en particulier,

(1) Jean Milhaud. *La standardisation et la vie américaine*. Comité national d'études, 24 juin 1929.

n'ont pas manqué de nous la présenter comme le meilleur, le seul moyen de mener sûrement le bon combat. Dans la mesure où la hausse des prix n'a pas pour cause une mauvaise politique financière et, spécialement, une inflation plus ou moins déguisée, il est certain que la rationalisation, méthode de réorganisation scientifique de la production, apparaît comme un excellent moyen de combattre ce phénomène économique dont toutes les classes sociales à revenus fixes n'ont déjà que trop souffert, et qui s'est avéré comme un merveilleux instrument de prolétarianisation des classes moyennes en qui sont pourtant placés les espoirs de tous ceux qui espèrent réaliser la paix sociale. Tout ce que nous savons déjà de la rationalisation justifie cette opinion : intégration, travail fluent, standardisation, tout, dans l'organisation scientifique de la production, semble lutter pour l'abaissement des prix de revient et de vente. Mais quelle est la réalité ? Ne doit-on pas craindre que la concentration nationale et internationale aboutisse à la toute-puissance de l'industrie et impose au consommateur des prix de monopole, après avoir supprimé, ou réglementé, la concurrence entre producteurs ? Ne doit-on pas craindre encore que, pour enrayer la baisse des prix, les ententes industrielles se livrent au « malthusianisme économique », et, qu'ainsi, disparaisse le plus grand avantage de la rationalisation ?

Il est, en réalité, assez difficile de mesurer les répercussions des ententes industrielles sur les prix. Il ne s'agit pas seulement de savoir si, lors de certaines périodes de baisse de prix, les cartels et les trusts ont exercé sur le marché une action telle que ces baisses ont été enrayerées et les prix stabilisés ; cette action, qui frappe le consommateur et le rend hostile à l'entente industrielle, est, en effet, compensée par l'action contraire, qui s'exerce en période de hausse et qui maintient les prix à un niveau moins élevé que celui qu'ils atteindraient normalement. Cette dernière action, dit M. de Rousiers (1), a été nettement prouvée par toutes les enquêtes menées en Allemagne, en Angleterre et aux Etats-Unis. Les cartels stabilisent et régularisent. « Grâce à eux, les courbes de prix connaissent moins fréquemment ces pointes allongées qui déconcertent toutes les prévisions, découragent les initiatives et donnent à l'industrie une allure de jeu des plus funestes. Par là, ils ne rendent pas service seulement aux producteurs qu'ils groupent, mais aussi à leur clientèle. » Ce

(1) Paul de Rousiers. *Les cartels et les trusts et leur évolution.*

qui est le plus pénible pour la classe ouvrière, c'est la crise économique avec le chômage qu'elle entraîne. Qu'importe la baisse des prix si l'on est privé de salaire ? La classe ouvrière constitue, à elle seule, la masse la plus imposante des consommateurs ; et il serait assez difficile de trouver d'autres catégories de consommateurs assez importantes qui n'aient pas, à ce point de vue, les mêmes intérêts : tous ceux qui vivent du commerce, la plupart de ceux qui tirent leurs ressources de l'exercice d'une profession libérale et certains rentiers sont directement atteints par la crise ; quant aux gens à revenus fixes, rentiers ou fonctionnaires, ils en sont, un jour ou l'autre, victimes aussi parce que leur « patron » ou leur débiteur est atteint, à son tour, et s'efforce de leur faire partager les pertes qu'il subit. S'il est donc exact que les cartels et les trusts sont amenés à enrayer la baisse des prix, dans leur lutte pour la stabilisation du marché, il semble que cette action n'est pas, au fond, défavorable au consommateur... surtout quand il est, en même temps, un travailleur (ce qui est le cas le plus fréquent et le plus digne d'intérêt). Tous les rapports présentés à la Conférence économique internationale de 1927 sur cette question attiraient, d'ailleurs, l'attention sur l'action bienfaisante que les ententes industrielles exercent sur le marché en s'efforçant, avant tout, de le stabiliser. C'est ainsi que M. Oualid déclare (1) : « Ils (les consommateurs) y trouvent d'abord une certaine stabilité de la production qui les met à l'abri des brusques ruptures d'équilibre et des variations corrélatives des prix. La stabilité, nous le savons aujourd'hui, est le bien le plus précieux en économie politique. C'est le but que l'on poursuit sans jamais l'atteindre, mais l'entente industrielle nous en rapproche. »

Mais il est, de plus, hors de doute que l'entente industrielle peut réussir à abaisser les prix de vente — sans rogner si peu que ce soit ses bénéfices — par la diminution des frais généraux de toute nature qui résulte de sa puissance même, sans parler des progrès techniques qu'elle peut réaliser dans ses diverses entreprises. On a pu constater, aux Etats-Unis, que les trusts réalisèrent, surtout dans les premières années de leur existence, des bénéfices formidables et d'autant plus scandaleux que leur accroissement fut proportionnellement beaucoup plus fort que celui des salaires. « Aux Etats-Unis, il ressort

(1) W. Oualid *Les ententes industrielles internationales et leurs conséquences sociales*, ...

d'une étude de M. Jenks, dit M. Philip (1), que la constitution de tous les grands trusts, à la seule exception de celui du pétrole, a été suivie d'une hausse de la marge existant entre le prix de vente et le prix des matières premières. En Allemagne, les cartels ont été plus modérés et ont, en général, maintenu les prix anciens. Dans les deux cas néanmoins, les profits ont été considérables, parce que les entreprises réorganisées se sont approprié dans son intégralité le produit net résultant des méthodes nouvelles de la production. » Il y a là, certes, des cas d'abus de puissance ; mais — en admettant qu'il soit impossible de les éviter — il faudrait, pour que le consommateur soit fondé à se plaindre de la concentration, prouver qu'il eût été moins exploité par l'industrie « libre » ; or, cela n'est pas possible... l'industrie libre s'avère tous les jours — malgré la protection douanière et le « dumping des bas salaires » — de plus en plus incapable d'alimenter le marché d'une façon régulière et... économique pour le consommateur !

Il faut observer aussi, avec le Dr. Kurt Wiedenfeld (2) que « les bénéfices exceptionnels que permettent de réaliser les prix élevés, maintenus par un syndicat, perdent en grande partie leur caractère d'avantages exclusivement réservés à quelques groupes restreints de capitalistes, lorsqu'une proportion importante de ces bénéfices, au lieu d'être répartie aux propriétaires des usines, est investie dans ces mêmes entreprises en vue d'augmenter et d'assurer le développement de leur activité ; le résultat est le même lorsque, grâce à la forme juridique de la société anonyme, le nombre des individus qui participent aux bénéfices dépasse sensiblement le chiffre antérieur ; or, par suite des nécessités techniques et des particularités du marché des capitaux, ces deux conditions sont réalisées en grande partie dans la grande industrie. »

Enfin, nous remarquerons que les critiques formulées contre les ententes industrielles s'adressent surtout aux cartels et aux trusts d'avant-guerre qui se développèrent, aussi bien en Allemagne qu'en Amérique, à l'abri d'un tarif douanier puissamment protecteur et dont le but était non pas de réaliser une meilleure formule de production, mais de mettre fin à une concurrence dangereuse. Et, malgré tout, « il n'y a jamais eu de monopole total, dit M. Aftalion (3).

(1) A. Philip. *Henri de Man et la crise doctrinale du socialisme*.

(2) Dr. Kurt Wiedenfeld. *Les cartels et les trusts*.

(3) A. Aftalion. *Monnaie et industrie*.

La crainte d'une concurrence possible, la crainte peut-être de la législation et la conscience également du rôle considérable qu'ils jouent dans l'économie nationale, poussent les grands trusts à une modération qu'ils n'ont pas toujours montrée autrefois, dans la période tourmentée des débuts.»

Un procédé singulièrement regrettable est parfois employé par les producteurs de certaines matières premières ou denrées de grande consommation pour maintenir artificiellement les prix à un niveau élevé et fausser le libre jeu de l'offre et de la demande : c'est le « malthusianisme économique » qui revêt diverses formes. Tantôt c'est la « valorisation » par destruction pure et simple d'une partie de la récolte de certaines denrées, comme le café au Brésil ; tantôt c'est une restriction de la production quand il s'agit de produits industriels bruts comme la fonte, le fer, le soufre. Dans le même ordre d'opérations, on peut citer l'accaparement commercial, pratiqué surtout sur le marché national et généralement sanctionné par la loi pénale. Ces procédés, dont le consommateur est évidemment le premier à souffrir, qu'il soit lui-même un producteur, un industriel utilisant les produits bruts (caoutchouc, fonte, coton) ou un consommateur au sens ordinaire du mot, sont évidemment dus non pas à une production trop forte (nous nous refusons à accepter cette explication) mais à une production désordonnée. Et, malgré les craintes qu'ont pu formuler à ce sujet quelques militants ouvriers, nous ne pensons pas que la rationalisation soit susceptible d'aggraver ces pratiques désastreuses pour la raison bien simple qu'elle lutte vigoureusement pour arriver à équilibrer la production et la consommation, comme nous l'avons déjà fait observer au sujet du chômage. Quand la « surproduction » est due à des causes naturelles sur lesquelles la volonté de l'homme est à peu près sans effet — comme pour une récolte trop abondante de café — le système de production ne saurait être mis en cause ; on peut seulement s'en prendre au système social, au capitalisme, qui permet à quelques-uns de détruire — ou de rendre inutilisables pour l'homme — des denrées que l'humanité entière aurait certainement pu consommer, au nom de leur seul profit personnel. Quand, par contre, le marché se trouve saturé de certains produits industriels, tels la fonte ou le sucre, et que leurs producteurs s'entendent pour en restreindre la fabrication et en « maintenir » les cours, on peut s'en prendre aussi au système social qui permet que l'intérêt individuel de quelques industriels prime ceux de la masse et, même parfois, celui de la Nation ; mais on doit accuser tout d'abord l'organisation de la production, organi-

sation défectueuse au point d'être incapable de prévoir à peu près les besoins du marché. A cela la rationalisation apporte justement des remèdes plus efficaces que le cartel du type d'avant-guerre : l'étude scientifique du marché et, surtout, son développement « en profondeur » par l'accroissement du pouvoir d'achat de la masse. Et même quand elle développe la concentration industrielle sur le plan national et international, la rationalisation lutte contre le malthusianisme économique en élargissant le champ d'action des industries associées et, donc, en diminuant pour elles les chances d'engorgement du marché.

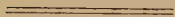
Quant aux pratiques d'accaparement auxquelles se livrèrent, de tout temps, les commerçants de tous les pays, elles n'ont rien à voir avec la rationalisation : elles sont dues, à la fois, à une organisation sociale défectueuse, à la carence des gouvernants dont, selon le mot de M. Oualid, les épées de Damoclès, genre article 419, ne sont que des sabres de bois, et, enfin, à la bêtise du consommateur lui-même qui néglige d'utiliser l'arme merveilleuse de la coopération.

En France, d'ailleurs, le consommateur ne doit pas redouter la concentration industrielle qui sera plutôt, à notre sens, un remède à ses maux. Il semble bien, en effet, qu'une des principales causes de la « vie chère » soit, chez nous, le nombre formidable — et toujours croissant — des « intermédiaires ». « Le nombre des commerçants, dit M. Charles Gide, qui était de 972.000 en 1866, s'est élevé à 1.881.000 en 1901 et à 2.053.000 en 1911. Il a donc plus que doublé (111 %) en 45 ans ! et cela pour une population qui n'a augmenté, dans cette même période, que de 3 % ! Si la progression devait se continuer à ce taux, en moins de 200 ans tous les habitants de la France seraient devenus commerçants ! Ces 2 millions de commerçants représentent, avec leurs familles, environ 8 millions de personnes : on peut donc dire que un Français sur cinq est dans le commerce — ce qui ne veut nullement dire que la France soit le premier pays commerçant du monde, tant s'en faut ! » Et, depuis la guerre, le mal a considérablement empiré. La dévalorisation de la monnaie aidant, une spéculation effroyable s'est faite sur la vente des fonds de commerce et a eu pour résultat — outre un certain nombre de faillites économiquement justifiées — une hausse des prix de détail toujours supérieure à celle des prix de gros.

Nous pensons donc que si la rationalisation doit provoquer, en France, la disparition d'un certain nombre de petits et moyens commerçants, le consommateur n'aura qu'à s'en féliciter, car c'est actuel-

lement lui qui paie les frais généraux commerciaux absolument effrayants dont sont grevés, une fois sortie de l'usine, certains articles tels, par exemple, ces petits accessoires de T.S.F. dont le prix de revient, à l'usine rationalisée et parfaitement outillée, s'élève à 0 fr. 046, et qui sont couramment vendus 0 fr. 50 par le détaillant.

CONCLUSION



CONCLUSION

Deux « mystiques de la rationalisation » obscurcissent, en réalité, le problème : celle que dénonce M. Philip et que nous appellerons la mystique optimiste, et une seconde, née en partie de l'ignorance et des préjugés dont la classe ouvrière française n'a pas pu encore se libérer, et que nous nommerons la mystique pessimiste.

La première a pu faire naître l'illusion que le progrès technique apporterait, à lui seul, une solution définitive à la question sociale en provoquant un accroissement des richesses tellement considérable que tous les problèmes posés par leur répartition seraient désormais sans objet. Dangereuse illusion. Il est probable que l'acuité de ces derniers problèmes grandira justement avec la masse des richesses produites par le travail de l'homme — car c'est toujours l'homme qui produit, même quand la machine travaille ; la vie de « Robot » est tout entière dans le génie de son créateur — il est probable aussi que jamais l'humanité n'atteindra cet horrible « état stationnaire » où tous ses besoins, matériels et moraux, seraient satisfaits ; il faut l'espérer en tous cas : quelle loque, quel déchet social est, en effet, l'individu qui ne désire plus rien, qui n'a plus d'ambition ! Dangereuse illusion aussi de croire que la question sociale est liée à la production ou à la répartition des seules richesses matérielles. Il se pourrait fort bien, au contraire, que l'antagonisme des classes grandît à mesure que s'élèvera le niveau de vie de la masse, si l'on oublie trop que le prolétaire a, en plus de ses sens, une pensée.

Mais la mystique pessimiste est encore plus dangereuse à notre sens, car s'il est mauvais de se laisser bercer par le rêve utopique, il est plus mauvais encore de désespérer. Au nom de cette seconde mystique, on accable la rationalisation de tous les méfaits du capitalisme et de toutes les faiblesses de la démocratie. M. Montagnon estime qu'à l'heure actuelle il n'y a pas plus de deux mille ouvriers français assujettis au travail à la chaîne ; et chaque fois, pourtant, que la presse ouvrière relate quelque incident de la vie industrielle dont les travailleurs ont eu à souffrir, elle ne manque pas d'en rendre responsable la rationalisation naissante. Que des maladresses, des

abus regrettables aient été commis par les quelques patrons français qui ont déjà tenté de réorganiser leurs entreprises, nul ne saurait le contester. Mais que faut-il en conclure ? Que la rationalisation est mauvaise en soi, ou que ces maladresses prouvent l'absolue nécessité de rationaliser méthodiquement, selon un plan d'ensemble établi dans le calme, au lieu d'imposer, plus ou moins brutalement, dans le désir fiévreux de voir baisser à tout prix le coût de production, des mesures d'autant moins efficaces que l'ouvrier, ignorant leur but véritable, se dresse instinctivement contre elles ? Cette seconde manière d'envisager la question serait la plus logique, la plus rationnelle ; mais c'est malheureusement la première conclusion qui est tirée, trop souvent, d'incidents fâcheux comme deux courtes grèves causées récemment, dans la région parisienne, par l'application du « Système Bedeaux » et par l'introduction d'un système de primes « par équipes ». En ce qui concerne la vie industrielle américaine, de nombreux militants ouvriers commettent des erreurs aussi lourdes que celles de la plupart des chroniqueurs bourgeois sur la vie soviétique. Cette méthode ressemble trop à celle employée par le patronat pour combattre la loi de huit heures. La classe ouvrière française se doit d'en employer une plus positive et moins dangereuse pour elle.

Car la rationalisation se fera. Elle se fera bien ou mal, mais elle se fera partout : dans les pays les plus individualistes, tels l'Angleterre et la France, comme elle s'est faite en Allemagne. Elle se fera malgré toutes les hostilités qui se sont déjà manifestées et contre celles qui pourraient le faire encore : celle des doctrinaires, celle des philosophes, celle des militants ouvriers. La rationalisation se fera en France parce qu'un peuple civilisé ne peut se tenir longtemps en marge du progrès, parce que la concurrence étrangère — et tout d'abord l'allemande — aura vite fait de nous l'imposer. On peut lire presque chaque jour, dans la presse française, que, pour lutter contre l'implacable concurrence américaine et contre les projets de colonisation du vieux monde par le nouveau, l'Europe devait s'organiser sans plus tarder et réaliser son unité économique. Soit. Mais a-t-on songé à la situation qui sera faite alors, dans ces « Etats-Unis » du vieux continent, aux peuples industriellement arriérés ?

La rationalisation se fera donc. Mais selon quelle formule ? Toute la question est là. La rationalisation peut se faire avec le concours de la classe ouvrière ou sans elle, c'est-à-dire contre elle.

Si la classe ouvrière décide qu'elle se fera sans elle et, surtout, si elle décide de s'y opposer résolument, il en résultera, certes, quelques

chocs, quelques troubles sociaux dont certains agitateurs professionnels (des camps les plus opposés) pourront faire grand profit. Mais, à part cette peu intéressante catégorie de parasites, tout le monde en souffrira : le patronat, le public, la Nation tout entière, mais, surtout, la classe ouvrière qui se retrouvera, après la bataille, tellement épuisée et démoralisée, qu'elle subira passivement toutes les volontés d'un patronat aigri par la lutte et fort de l'appui des pouvoirs publics et de l'opinion... Cela s'est déjà vu. Nous devons déclarer, sans plus attendre d'ailleurs, que nous ne craignons pas cette hypothèse pour plusieurs raisons, dont la principale est la sagesse dont a fait preuve, en d'autres circonstances, la classe ouvrière de ce pays. Plus à craindre est une attitude d'hostilité verbale et doctrinale qui pourrait avoir, en finale, des répercussions aussi fâcheuses sur la situation du travailleur. Nous pensons que la classe ouvrière doit, au contraire, exiger que la rationalisation se fasse sans plus tarder et avec son concours. Car, s'il convient d'en ramener les conséquences sociales à de justes proportions, il ne faut pas nier qu'elle soit susceptible d'entraîner quelques progrès, d'améliorer sensiblement le sort des travailleurs et de préparer l'avènement d'une organisation sociale meilleure.

Nous ne reviendrons pas sur les progrès techniques et économiques qu'apporte la rationalisation ; d'ailleurs, personne ne songe à les nier.

Nous avons vu quels dangers une rationalisation brutale, faite sans précautions, peut présenter pour la personne de l'ouvrier. Contre ces dangers de surmenage musculaire et nerveux et de monotonie, les travailleurs pourront se garantir en obligeant le patronat à tenir compte des études des physiologistes ; en surveillant et en organisant, au besoin, eux-mêmes, par l'intermédiaire de leurs organisations ouvrières, un enseignement professionnel post-scolaire et un enseignement technique réellement « pratique » où serait perfectionnée la science naissante de l'orientation professionnelle ; et, surtout, en obtenant que toute intensification du travail soit compensée par un abrègement de sa durée (en particulier par la semaine de quarante heures ou de cinq jours, les congés annuels payés et, pour commencer, un respect absolu de la loi de huit heures). Contre un avilissement des salaires réels et même contre l'introduction de systèmes de salaires défectueux ou injustes, le contrat collectif sera la meilleure arme.

Contre le danger de chômage, toujours possible au début de l'ère de rationalisation, l'assurance sociale étendue à ce risque — émi-

nement social — selon un système analogue à celui de l'Allemagne par exemple, devra protéger le travailleur. Car il est juste que les charges d'une transformation économique dont toute la collectivité est appelée à bénéficier pèsent sur elle pour la grande part — l'autre devant être équitablement supportée par l'industrie modernisée elle-même.

Enfin, comme garantie suprême, la classe ouvrière doit obtenir que soit organisé le contrôle ouvrier sur la gestion des entreprises dont M. Roger Picard a montré les possibilités et les avantages pour tous : ouvriers, patrons, collectivité : « Pour l'ouvrier, il lui apporte la satisfaction d'un besoin de justice profondément senti ; il améliore ses conditions générales de travail, le protège contre l'arbitraire, consolide l'influence de ses syndicats, et enfin contribue à lui donner l'éducation économique dont son rôle purement manuel le privait jusqu'ici.

« Pour le patron, le contrôle ouvrier lui assure un personnel plus stable, c'est-à-dire moins coûteux, car la mise au courant d'employés et d'ouvriers nouveaux est toujours onéreuse ; il préserve sa maison de grèves et de conflits aigus, par la possibilité permanente qu'il donne d'aller au-devant des griefs ouvriers ou de les aplanir. Il n'est pas exagéré de dire que le contrôle ouvrier, tout en supprimant la souveraineté absolue du patron, fortifie l'autorité directrice de l'usine, car le personnel, ayant conscience que les ordres qu'il reçoit ont été délibérés et décidés sous le contrôle de ses délégués, les accepte et les exécute plus docilement.

« Pour la collectivité, comme pour le patron, le système du contrôle ouvrier apporte son heureuse influence sur les progrès techniques des fabrications, comme sur l'éducation économique des ouvriers. Mais surtout, il est un facteur d'accroissement dans le rendement du travail. C'est que, grâce à l'exercice du contrôle, l'ouvrier cesse de se trouver, dans son métier, uniquement en contact avec la matière brute et la mécanique ; il cesse d'être un simple organe d'exécution, une sorte de prolongement de l'outil et de la machine pour participer à la vie intellectuelle de la production et pour se créer, à l'occasion de son travail, des liens sociaux nouveaux. »

Il ne faut pas oublier non plus que la classe ouvrière peut être efficacement protégée par le Conseil national économique dont elle peut revendiquer à juste titre la paternité, et dont elle demande, avec raison, que la compétence et l'autorité soient étendues à tous les problèmes généraux posés par la réorganisation de la production.

Sur le plan international, enfin, la classe ouvrière a un excellent organe de défense : le Bureau International du Travail, dont la documentation est, pour elle, une arme de grande valeur et dont il suffit, pour en mesurer l'action propre, de voir de quelles attaques il est fréquemment victime de la part d'un patronat qui, parfois encore, se croit « de droit divin ».

*
* *

Tout ce que nous savons de l'Amérique par les nombreux économistes et sociologues qui l'ont observée de près et, en particulier, par les travaux de MM. Siegfried et Philip, tout ce que nous ont dit de leur pays des chefs d'industrie comme Ford et Filene, nous montre d'une façon évidente que la rationalisation de l'industrie française ne saurait avoir les mêmes conséquences économiques et sociales que celle de l'industrie américaine. Tant de savantes comparaisons ont été faites entre nos ressources et nos forces économiques et celles du Nouveau Monde, qu'il serait puéril d'insister. Nous ne devons pas espérer une prospérité semblable à celle des Etats-Unis ; mais nous ne devons pas, non plus, craindre certains maux dont la puissance capitaliste américaine a accablé ses ouvriers. Le travailleur français ne doit pas s'attendre à voir son salaire réel monter rapidement au niveau de celui de son camarade américain. Il ne doit pas se laisser illusionner par certaines images chères aux Américains, comme celle de l'ouvrier « s'élevant du foulard au faux col » dont parle si souvent Ford. Aujourd'hui, cette image de l'homme en « col blanc » n'a plus la même valeur qu'au temps de la jeunesse de Ford et, même en France, il est difficile souvent de distinguer par le vêtement le bourgeois du prolétaire. On peut être un prolétaire, et un prolétaire « exploité », même si l'on porte un faux col bien amidonné dans son travail. L'intellectualisation du travail par la rationalisation enfle parfois considérablement les cadres des « bureaux techniques » ; mais les dessinateurs de ces bureaux — même s'ils sont honorés du titre d'ingénieurs — ne sont pas « déprolétarisés » par leur ascension de l'atelier au bureau ; leur situation est légèrement améliorée, ils effectuent un travail peut-être plus agréable, mais ils ne changent pas de classe sociale, comme voudrait le dire Ford. Il ne faut pas attribuer à l'organisation scientifique du travail des répercussions sociales qu'elle n'a pas en réalité. Mais il ne faut pas non plus s'imaginer, qu'en s'imposant en France, elle va traîner avec elle tout le système de brutale dictature dont M. Philip nous a conté les tristes exploits. Pour faible qu'elle soit, notre démocratie ne tolérerait cer-

tainement pas de telles violences, et il ne se trouverait sans doute aucun magistrat français pour « servir » le Capitalisme comme ceux d'Amérique s'oublent parfois à le faire ! Cette dictature n'est d'ailleurs nullement une conséquence de la rationalisation, et il semble bien, plutôt, que les progrès accomplis par l'industrie américaine durant ces dix dernières années aient eu pour résultat de l'atténuer sérieusement en montrant au patronat que la démocratie industrielle est un bien meilleur facteur de prospérité.

La rationalisation ne se fera, en France ni comme en Amérique ni comme en Allemagne où elle se fit brutalement pour des raisons différentes mais qui, au fond, aboutirent à ce même résultat de livrer la classe ouvrière à peu près sans défense aux mains du capitalisme. En Amérique, ce furent la faiblesse politique et les divisions corporatives de la classe ouvrière indigène aggravées par la misère des immigrants toujours prêts à accepter n'importe quel travail pour vivre, ce fut aussi, peut-être, l'absence de lois sociales. En Allemagne, la rationalisation se fit au terme d'une période d'atroce misère qui avait jeté sur le pavé des millions de travailleurs et plongé le peuple allemand tout entier dans le plus profond désespoir. Aussi, la réorganisation de l'industrie apparut-elle comme la seule planche de salut et, s'il y eut une « mystique » de la rationalisation, ce fut bien là. Comme le gouvernement américain, celui du Reich seconda de son mieux les efforts de ses industriels et, enfin, dans les deux pays, la puissance du dollar étaya l'opération.

En France, le problème se pose d'une façon complètement différente et, s'il est indispensable d'observer attentivement le développement du phénomène en Amérique et en Allemagne, il convient de ne pas en tirer des conclusions trop systématiques. La rationalisation se fera chez nous beaucoup plus lentement pour plusieurs raisons, dont la principale est que le patronat français ne dispose pas de réserves financières suffisantes pour effectuer la réorganisation massive et rapide qu'il souhaiterait peut-être afin de mettre, sans plus tarder, sa puissance de production au niveau de celle de ses concurrents étrangers. De ce fait, le seul danger réellement à redouter, le chômage, sera très probablement évité.

Et si la classe ouvrière française, instruite par les expériences américaines et allemandes, sait s'imposer la discipline indispensable pour étudier et résoudre, avec tout le sang-froid nécessaire, les problèmes qui se poseront alors, si, malgré les difficultés que cela présente, elle parvient à réaliser une large unité syndicale — l'unité

totale apparaissant de moins en moins possible et souhaitable — et si elle réussit à la maintenir dans l'action, la rationalisation lui sera, en finale, plus favorable encore que les autres progrès industriels qui, eux, n'envisageaient pas les rapports de la consommation et de la production.

*
* *

Quelques théoriciens du mouvement socialiste et syndicaliste voient même dans la rationalisation l'instrument économique qui aidera la classe ouvrière à se libérer du régime capitaliste et à bâtir l'Etat socialiste ou syndical.

Ainsi, M. Montagnon (1) expose comment la rationalisation rendra possible le contrôle ouvrier sur la gestion des entreprises et en assurera le bon fonctionnement : « Une usine mal organisée, où l'empirisme règne, est difficilement contrôlable. Tout est basé sur la mémoire et les habitudes d'un groupe d'hommes. Le contrôle y est difficile, même par la direction. A plus forte raison le serait-il pour une délégation d'atelier. D'ailleurs, l'esprit routinier d'une telle affaire ne faciliterait pas l'introduction des organismes du contrôle et de gestion.

« Une usine organisée suivant les méthodes modernes, scientifiquement, pour employer le mot consacré, où tout est systématisé, est facilement contrôlable.

« L'armature, le squelette de l'entreprise apparaît visible ; les départements sont bien séparés, les initiatives et les responsabilités bien limitées. La direction a, en général, une mentalité large. Elle s'effraie peu des nouveautés. L'étude même des rendements lui a montré l'importance du facteur ouvrier. Elle acceptera plus facilement la délégation d'atelier et sa participation.

« Elle l'acceptera d'autant plus facilement que tout le monde sait, en France, qu'un système scientifique du travail ne peut fonctionner qu'avec l'acceptation des travailleurs. M. Louis Renault l'a reconnu publiquement, et son opinion a un poids particulier car elle résulte d'une expérience désastreuse, dont l'échec peut être attribué surtout au manque de psychologie de ses cadres. » Dans l'entreprise rationalisée, « l'organisation scientifique du travail facilitera la tâche des délégués ouvriers. Les archives méthodiquement classées

(1) B. Montagnon. *Grandeur et servitude socialistes.*

avec tous les temps d'usinage, de montage, de manutention, les courbes claires des statistiques de production des divers départements, donneront rapidement la physionomie générale de l'entreprise. La comptabilité d'atelier, très lisible par ses fiches, permettra un contrôle efficace. La division du travail, donnant à chacun une tâche précise et limitée, incitera les ouvriers à étudier et à proposer des perfectionnements constants. L'apprentissage des délégués sera ainsi facile et rapide. » Enfin, l'usine rationalisée élèvera moralement le travailleur en l'amenant à respecter, par solidarité, une certaine discipline puisque, avec le travail fluent, la mauvaise volonté d'un ouvrier aura de fâcheuses répercussions sur le salaire de tous ses camarades. « Une usine organisée scientifiquement sera ainsi non seulement facile à diriger, mais, de plus, elle permettra à la discipline socialiste de demain de s'établir commodément. »

Mais alors, tout ce qui pourra, à l'avance, dès aujourd'hui, préparer ces conditions favorables, sera utile à l'avenir. Les socialistes doivent donc, pour une raison de plus, préconiser l'organisation scientifique du travail. Et, pour répondre à une objection de M. Léon Blum, M. Montagnon ajoute : « Nous pensons que le capitalisme ne s'est pas engagé dans la voie de la rationalisation (et de ses conséquences) dans un but offensif. Nous croyons qu'il l'a fait uniquement dans un but défensif. A un certain degré de son développement, c'est, pour le capitalisme, une question vitale : si son marché ne s'élargit pas, son existence même est en jeu. La formule américaine du « service social » n'est que la parure idéaliste d'une nécessité fatale. » En tout cas, la rationalisation a pour première conséquence de multiplier les produits et, *« en période de transition sociale, l'abondance des produits est un atout de premier ordre. Il est mieux d'avoir à répartir beaucoup que pas assez ».*

« Non, le Socialisme ne doit pas boudier l'évolution industrielle actuelle. Comme le syndicalisme, il doit au contraire la faciliter, tout en la contrôlant. »

Pour M. André Fourgeaud (1), la rationalisation française devra éviter les erreurs fondamentales des systèmes américain et allemand et rechercher dans le syndicalisme son « moule idéal », sa « structure véritable ». « Le régime américain manquera nécessairement, un jour ou l'autre, de la pression des revendications ouvrières et du jeu de

(1) A. Fourgeaud. *La Rationalisation*.

l'antagonisme des forces ; et personne ne peut dire quel sera l'aiguillon du progrès lorsque la classe des grands entrepreneurs aura disparu, lorsque les « chasseurs de dollars », débouclant leurs cartouchières, auront mis leur fusil au râtelier.

« De son côté, le régime de la rationalisation à l'allemande risque de sombrer dans l'apathie du fonctionnarisme et, en limitant son activité au maintien du revenu, d'appeler à lui une révolution sociale.

« Le communisme intégral est à deux pas de la conception allemande. »

Reprenant les théories de M. Georges Valois, M. André Fourgeaud fait observer que si la pression du « muscle fatigué sur l'intelligence créatrice pour la forcer à un nouvel effort créateur d'un nouveau mode d'épargne de la peine », fut toujours un excellent facteur de progrès technique, la « contrainte mutuelle », qui établit l'équilibre dans le jeu des forces, sera, dans le syndicalisme, « le moteur du progrès ». « La rationalisation est née de la contrainte mutuelle ; le syndicalisme est né pour exercer cette pression. Ainsi le syndicalisme est à la rationalisation ce que l'essence est au moteur : l'un ne peut aller sans l'autre ; le moteur ne peut tourner si le carburant ne vient lui insuffler la vie et le mouvement. » Et M. Fourgeaud espère qu'en France pourra être faite « la synthèse de la rationalisation » :

« Evitant les deux écueils du monde moderne : le servage communiste et l'asservissement ploutocratique, le syndicalisme, qui est une construction française, saura s'incorporer la nouvelle doctrine, la pétrir et la façonner dans le cadre des nouvelles institutions qui régiront, demain, l'Age nouveau, à égale distance de Washington et de Moscou. »

*
**

L'avenir justifiera-t-il ces espérances ? Nul ne peut le dire... nul ne peut dire quelle figure prendra demain le progrès social. Il nous semble cependant probable que la rationalisation, en montrant à l'homme la possibilité de satisfaire tous ses besoins grâce au progrès technique et d'éviter les catastrophes économiques par une organisation rationnelle de la production et des échanges, l'amènera à demander à la science ce qu'il attend encore de la lutte des classes. A condition toutefois que le patronat ne cherche pas lui-même, dans la réorganisation industrielle, le moyen de renforcer sa puissance de classe et de broyer les organisations ouvrières. On oublie trop sou-

vent, en effet, que la lutte des classes n'est ni la création d'une doctrine ni le fait de la seule classe ouvrière, mais une forme particulièrement pénible de la lutte pour la vie que le système social impose au prolétariat — qui ne se trouve pas toujours, d'ailleurs, dans la position offensive et qui en souffre plus que toutes les autres classes sociales. Pas plus qu'une transformation du régime politique, la réorganisation rationnelle de la production n'est susceptible de faire disparaître la lutte des classes ; mais elle la limitera dans la mesure où elle améliorera réellement la situation matérielle et morale de la classe ouvrière et, surtout, dans celle où elle réalisera la démocratie industrielle.

Et peut-être conduira-t-elle un jour l'Humanité vers une forme supérieure d'organisation sociale où l'homme, au lieu de lutter contre l'homme, luttera seulement contre la matière et les forces de la nature jusqu'à ce qu'il les ait complètement soumises à sa loi.

VU : Le Président de la thèse,
G. PIROU.

VU : Le Doyen,
BERTHÉLEMY.

VU ET PERMIS D'IMPRIMER
Le Recteur de l'Académie de Paris,
S. CHARLÉTY.

Bibliographie



BIBLIOGRAPHIE

I. — OUVRAGES

- A. AFTALION. — *Monnaie et industrie.* RECUEIL SIREY 1929.
- J. AMAR. — *Organisation physiologique du travail.* DUNOD ET PINAT 1917.
- B. AUSTIN ET F. LLOYD. — *Le secret des hauts salaires.* PAYOT 1926.
- G. BRICARD. — *L'organisation scientifique du travail.* COLIN 1927.
- Ch. CESTRE. — *Production industrielle et justice sociale en Amérique.* RIVIÈRE 1921.
- F. DELAISI. — *Les contradictions du monde moderne.* PAYOT 1925.
- P. DEVINAT. — *L'organisation scientifique du travail.* B. I. T. 1927.
- H. DUBREUIL. — *Standards.* GRASSET 1929.
- J.-L. DUPLAN. — *Sa Majesté la machine.* PAYOT 1930.
- E.-A. FILENE. — *Le problème européen et sa solution.* PAYOT 1925.
- H. FORD. — *Ma vie et mon œuvre.* PAYOT 1926.
- H. FORD. — *Aujourd'hui et demain.* PAYOT 1926.
- A. FOUGEAUD. — *La rationalisation.* PAYOT 1929.

- R. FRANCO. — *L'économie rationnelle.* GALLIMARD 1929.
- J. HIRSCH. — *Les monopoles nationaux et internationaux au point de vue des intérêts de l'ouvrier, du consommateur et de la rationalisation. (Rapport à la Conférence économique internationale.)* S. D. N. 1927.
- LAMMERS. — *La législation sur les cartels et les trusts. (Rapport à la Conférence économique internationale.)* S. D. N. 1927.
- J.-M. LAHY. — *Le système Taylor et la physiologie du travail professionnel.* GAUTHIER-VILLARS 1921.
- M. LEROY. — *Les techniques nouvelles du syndicalisme.* RIVIÈRE 1921.
- D. H. MAC GREGOR. — *Les cartels internationaux. (Rapport à la conférence économique internationale.)* S. D. N. 1927.
- H. de MAN. — *Au pays du taylorisme.*
« LE PEUPLE » (Bruxelles) 1919.
- H. de MAN. — *Au delà du marxisme.* ALCAN 1929.
- LORD MELCHETT. — *La politique de l'industrie.* GRASSET 1929.
- J. MOCH. — *Socialisme et rationalisation.*
L'ÉGLANTINE (Bruxelles) 1927.
- B. MONTAGNON. — *Grandeur et servitude socialistes.* VALOIS 1930.
- W. OUALID. — *Les ententes industrielles internationales et leurs conséquences sociales. La défense des travailleurs et des consommateurs. (Rapport à la Conférence économique internationale.)* S. D. N. 1927.
- M. PERNOT. — *L'Allemagne d'aujourd'hui.* HACHETTE 1927.
- A. PHILIP. — *Le problème ouvrier aux Etats-Unis.* ALCAN 1927.

- A. PHILIP. — *H. de Man et la crise doctrinale du Socialisme.*
GAMBER 1928.
- G. PIROU. — *Doctrines sociales et science économique.*
RECUEIL SIREY 1929.
- R. PICARD. — *La crise économique et la baisse des salaires.*
RIVIÈRE 1921.
- R. PICARD. — *Le contrôle ouvrier sur la gestion des entreprises.*
RIVIÈRE 1922.
- R. PICARD. — *Le salaire et ses compléments.*
RIVIÈRE 1928.
- J. SADRIN. — *Les aspects sociaux de la rationalisation économique.*
THÈSE PARIS 1929.
- L. ROMIER. — *Qui sera le maître ?*
HACHETTE 1927.
- L. ROMIER. — *L'homme nouveau.*
HACHETTE 1929.
- P. de ROUSIERS. — *Les cartels et les trusts et leur évolution.*
(Rapport à la Conférence économique internationale.)
S. D. N. 1927.
- Ch. ROY. — *La formule allemande de production rationnelle dans l'industrie.*
ALCAN 1929.
- A. SIEGFRIED. — *Les Etats-Unis d'aujourd'hui.*
COLIN 1927.
- I. M. TARBELL. — *La règle d'or des affaires.*
PAYOT 1920.
- F. W. TAYLOR. — *Principes d'organisation scientifique des usines.*
DUNOD ET PINAT 1911.
- C. B. THOMPSON. — *Le système Taylor.*
PAYOT 1919.
- G. VALOIS. — *L'économie nouvelle.*
NOUVELLE LIBRAIRIE NATIONALE 1919.
- G. VALOIS. — *Un nouvel âge de l'humanité.*
VALOIS 1929.
- D. YOVANOVITCH. — *Le rendement optimum du travail ouvrier.*
PAYOT 1923.

II. — ARTICLES ET BROCHURES

S. BERACHA. — *La rationalisation intégrale.*

LES CAHIERS BLEUS (VALOIS) 8 Mai 1929.

R. BIGOT. — *Les ententes industrielles.*

LES CAHIERS DU REDRESSEMENT FRANÇAIS N° 8.

L. BLUM. — Articles parus dans « LE POPULAIRE »

du 23 Avril au 10 Mai 1927.

R. BOUYER. — *La rationalisation et le mouvement ouvrier.*

LA NOUVELLE REVUE SOCIALISTE 15 Juin 1927.

M. A. CARRARD. — *Les rapports de la psychotechnique avec la rationalisation du travail. (Les expériences faites à Zurich.)*

REVUE ECONOMIQUE INTERNATIONALE Mai 1928.

Intendant général CHAYROU. — *Rationalisation des achats : achats de sentiment et achats scientifiques.*

REVUE ECONOMIQUE INTERNATIONALE Mai 1928.

A. CITROËN. — *Appliquons en France les méthodes américaines.*

LA REVUE DES VIVANTS Octobre 1927.

A. DETOEUF. — *La réorganisation industrielle.*

LES CAHIERS DU REDRESSEMENT FRANÇAIS N° 7.

P. DEVINAT. — *Les conséquences sociales de la rationalisation économique.*

L'AVENIR DU TRAVAIL Septembre 1927.

P. DEVINAT. — *Le mouvement européen en faveur de l'organisation scientifique du travail.*

LES CAHIERS DU REDRESSEMENT FRANÇAIS N° 8.

H. DUBREUIL. — *Rationalisation ou chômage.*

« LE PEUPLE » 14 Janvier 1930.

H. FUSS. — *Rationalisation et chômage.*

REVUE INTERNATIONALE DU TRAVAIL Juin 1928.

- E. HIRSCH. — *Systèmes modernes de salaires*. — Edition de
l'Union des Syndicats confédérés de la
région parisienne. 1926.
- J. HIRSCH. — *Les formes nouvelles du capitalisme moderne*.
Editions de LA VIE SOCIALISTE 1927.
- G. A. JOHNSTON. — *La rationalisation et les relations indus-
trielles*.
REVUE INTERNATIONALE DU TRAVAIL Juin 1929.
- L. JOUHAUX. — *Le programme ouvrier*.
LA REVUE DES VIVANTS Avril 1928.
- E. LANDAUER. — *L'œuvre de Thomas Bat'a*.
REVUE ECONOMIQUE INTERNATIONALE Mai 1928.
- P. W. LAWE. — *La psychologie industrielle au service de la
rationalisation*.
REVUE ECONOMIQUE INTERNATIONALE Mai 1928.
- LE CHATELIER. — *Le rôle du bon sens dans l'organisation
scientifique du travail*.
REVUE ECONOMIQUE INTERNATIONALE Juin 1928.
- P. W. MARTIN. — *Comment remédier à la surproduction et
à la sous-consommation?*
REVUE INTERNATIONALE DU TRAVAIL Juillet 1928.
- E. MERCIER. — *Les conséquences sociales de la rationalisation
en France*.
LES CAHIERS DU REDRESSEMENT FRANÇAIS N° 10.
- P. NIZAN. — *La rationalisation*.
LA REVUE MARXISTE 1^{er} Février 1929.
- H. NOYELLE. — *Organisation scientifique et régime social*.
REVUE ECONOMIQUE INTERNATIONALE Mai 1928.
- W. OUALID. — *Les travailleurs étrangers en France, leur répar-
tition professionnelle et sociale*.
REVUE INTERNATIONALE DU TRAVAIL Août 1929.
- R. PICARD. — *L'application de la journée de huit heures*.
LES CAHIERS DU REDRESSEMENT FRANÇAIS N° 10.
- J. H. RICHARDSON. — *La doctrine des hauts salaires*.
REVUE INTERNATIONALE DU TRAVAIL Janvier 1929.

II. SÉE. — *L'organisation industrielle des Etats-Unis est-elle un progrès?*

LA NOUVELLE REVUE SOCIALISTE 15 Septembre 1927.

J. SIEGLER. — *Les salaires à primes.*

LES CAHIERS DU REDRESSEMENT FRANÇAIS N° 8.

Ch. SPINASSE. — *Articles parus dans « LE PEUPLE »*

du 16 Novembre au 22 Décembre 1927.

A. de TARLÉ. — *Les idées actuelles sur le salaire.*

LA REVUE DES DEUX MONDES 1^{er} Octobre 1929.

C. B. THUMEN. — *Les facteurs du rendement industriel.*

LES CAHIERS DU REDRESSEMENT FRANÇAIS N° 8.

H. M. VERNON. — *La durée et le rendement du travail.*

L'AVENIR DU TRAVAIL Août 1928.

T. VOÏONMAA. — *L'alcoolisme et les accidents du travail.*

REVUE INTERNATIONALE DU TRAVAIL Février 1925.

L. WALTHER. — *Quelques expériences de psychologie professionnelle.*

REVUE INTERNATIONALE DU TRAVAIL Juillet 1926.

J. ZAMANSKI. — *Les rapports organisés entre le travail et le capital.*

LES CAHIERS DU REDRESSEMENT FRANÇAIS N° 10.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL :

La prévention des accidents du travail.

1928

COMITÉ NATIONAL D'ÉTUDES SOCIALES ET POLITIQUES :

Fascicule 402. Compte rendu de la séance du 24 Juin 1929 :

Communications de MM. LEMY, Jean MILHAUD, DUBREUIL, DORIOT, URWICK, LANDAUER.

Fascicule 404. Compte rendu de la séance du 8 Juillet 1929 :

Communications de MM. DUBREUIL, Paul DEVINAT, DETOEUF, H. EMERSON, DALLY, GODEFROY-MAPPIN, NUSBAUMER.

L'ATELIER « *Revue mensuelle de documentation ouvrière et sociale* »
(Directeur : L. JOUHAUX).

Numéros de : Octobre 1926.
Novembre 1926.
Décembre 1926.
Septembre 1927.
Octobre 1927.
Novembre 1927.
Janvier 1928.
Juin 1928.

LA RÉVOLUTION PROLÉTARIENNE :

Numéros des 15 Mai 1927.
1^{er} Juillet 1928.
1^{er} Septembre 1928.
15 Octobre 1928.

L'USINE « *Journal de l'industrie et de la métallurgie* » :

Numéro du 11 Octobre 1929 :

- *Le danger d'un dumping américain sous forme de hauts salaires.*
- *La construction automobile française devant la concurrence américaine.*
- *Autour d'un conflit.*

PROSPÉRITÉ « *Revue trimestrielle d'organisation scientifique et d'études économiques* », éditée par MM. MICHELIN, à Clermont-Ferrand :

- Numéro 1 (Avril, Mai, Juin 1928) : *Pourquoi et comment chronométrer.*
- Numéro 2 (Juillet, Août, Septembre 1928) : *La préparation du travail.*
- Supplément au N° 2 : *Comment nous avons taylorisé notre atelier de mécanique d'entretien.*
- Supplément au N° 3 (Janvier 1929) : *Aux dépens du gaspillage.*
- Supplément au N° 4 (Mars 1929) : *Sa majesté le client.*
- Numéro 5 (Avril, Mai, Juin 1929) : *Sam et François.*
- Numéro 6 (Juillet, Août, Septembre 1929) : *Le succès, extraits d'une causerie faite à de jeunes ingénieurs par F. W. Taylor.*

« INFORMATIONS SOCIALES » (B. I. T.):

Extraits cités dans le texte.

« BULLETIN DE L'INSTITUT INTERNATIONAL D'ORGANISATION SCIENTIFIQUE
DU TRAVAIL »:

Extraits cités dans le texte.

=====

Table des Matières

Pages

INTRODUCTION	9
--------------------	---

PREMIÈRE PARTIE

LE TAYLORISME ET LA RATIONALISATION	13
CHAPITRE PREMIER — L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL DE TAYLOR.....	15
CHAPITRE II — LE FORDISME ET LA RATIONALISATION....	31

DEUXIÈME PARTIE

LES CONSÉQUENCES SOCIALES.....	65
CHAPITRE III — LES CRAINTES DU MONDE OUVRIER ET SOCIALISTE.....	67
CHAPITRE IV — LA RATIONALISATION ET L'OUVRIER A L'ATELIER.....	85
CHAPITRE V — LA RATIONALISATION ET LA SITUATION MATÉRIELLE DE L'OUVRIER.....	113
CHAPITRE VI — LA RATIONALISATION ET LA SITUATION MORALE DE L'OUVRIER	141
CHAPITRE VII — LA RATIONALISATION ET LE CONSOMMATEUR.....	151
CONCLUSION.....	163
BIBLIOGRAPHIE	177
TABLE DES MATIÈRES.....	187

IMP. MIZERET, RINQUEBERCK ET ROUVIÈRE. — PARIS.
